可口可乐前任全球营销副总裁首次披露

可口可乐商业帝国的
品牌营销手册

情感驱动

人们愿意为情感支付额外的费用

哈维尔·桑切斯·拉米拉斯
［西班牙］
（Javier Sanchez Lamelas）
著

刘琨 译

中信出版集团

版权信息

书名:情感驱动

作者:[西]哈维尔·桑切斯·拉米拉斯

译者:刘琨

ISBN:9787508691343

中信出版集团制作发行

序言

在本书的前言部分，我会自我介绍一下，还要讲几件我先后在宝洁公司和可口可乐公司经历的事件——我的营销思维就是在这些事件的影响下成型的。事实上，哪怕你跳过前言部分，也一样能看懂整本书。

在本书其他章节，我会分享自己在营销生涯中学到的东西，也就是我在这期间形成的信念和原则——正是凭借着这些信念和原则，我才得以推动全球最高效的营销机构之一不断前进。这种放之四海皆准的营销精神可以跨越文化的界限，不论我们身处的环境如何快速更迭。除此以外，我还会分享自己在领导团队的过程中学到的经验教训——必须说一句，那是一支由才华出众的个人和广告代理公司组成的团队，他们总是能迅速地拿出更优质、更有效的营销策划方案。

我和你们中的许多人一样，也读过不计其数的营销类著作和文章。

除此以外，与我共事的还都是全球顶级广告代理公司的营销专家。我先后受雇于营销界的两大巨头，曾在许多不同的国家和文化背景下开展营销工作。我负责世界上最大品牌之一的全球营销事务，掌管价值数亿美元的营销预算。我改变了这个品牌的成长战略，开展了激励数十亿人的营销活动，为我的公司创造了巨大的价值。

然而……

不得不承认，我的营销生涯仍然是一个反复试错的过程。而且更为糟糕的是，对营销如何发挥效用的误解始终存在于各种专业手册和组织内部。眼睁睁看着大量资金被白白浪费在错误的营销决策上——其根源就是对营销理解不足——实在让人痛惜。我亲眼见过一些金点子被扔进

废纸篓，也目睹过一些馊主意得到许多资源的倾力支持。我见过本是出于好意的管理者把出色的创意策划毁在了落地执行上。我敢肯定，你们中有许多人在读到这几行字的时候会频频点头，尤其是在营销组织机构或广告代理公司身居高位的人。

有些营销专家有不同说法，他们其实并没有讲真话。

我的运气还算不错，成功的次数比失败的次数多。我有强烈的好奇心，总喜欢思考各种事物“为何”以及“如何”发挥效用。我的幸运还在于我的顶头上司愿意帮助我从错误中吸取教训，也能够承担培养的成本，给我时间去实现目标。他们大概也知道，营销到目前为止还不算是一门精密科学。

坦言之，这不是一本书。

这是一本能够缩短你在营销领域的学习曲线的专业手册。

它会帮你厘清各种概念和理念；为你提供一种有望实现成功最大化、失误最小化的思维方式；帮你理解营销“为何”以及“如何”发挥效用；为你提供一套行为准则，让你的组织更果断、更自信，结构更优化；帮你在当今商海中乘风破浪，革新变旧；让你的营销策划效果更好，效率更高。

它会对有关营销的一些常见误解提出质疑，并说明它们错在哪里以及为何错了；为你提供一套严密的理论依据，帮你对营销活动和营销计划进行筛选，让由错误惯例衍生而来的问题无可遁形。

假如你是总经理，那么它会加深你对营销原理的认识，厘清你的决策流程，并最终帮你提高企业的营销投资回报率。

假如你从事的是广告代理业务，那么它会为你提供一个全新的视野，让你从客户的角度看待“应该”如何发挥效用；还会在你为自己的

优秀理念据理力争的时候，以充分的论证助你一臂之力，并最终通过更优质的营销策划为你的客户带来增值。我要提醒一句：面对烂客户毁掉好理念这种事情，本书无能为力……但你至少可以把书中支持你论点的内容全都标记出来，然后送给他们。

在生活中，出身寒微者比比皆是，这些“营销信念”也不例外。它们的雏形其实只是一份讲稿幻灯片，而缘起则是我想帮助组织里的管理者将失误概率降到最低，并从我的经历中吸取经验教训。除此之外，我还想通过这种途径，让所有的合作伙伴以一个团队的身份创造更大的运营效益。我希望他们不但知其然（发生什么），还知其所以然（为何发生）。我一直都有个想法，那就是只要把我每一段经历背后的故事分享给大家，那么你们不但不会轻易遗忘所学，而且更为重要的是，还会举一反三，活学活用。

后来，由于我的听众形色各异，所遭遇的问题和境况也千差万别，我不得不为他们量身定制演讲内容，幻灯片的内容也就越来越多。演讲期间面对的问题及其答案又丰富了我的思维，促使我更加深入地探索各种营销现象的成因。要我分享“营销信念”的演讲邀约也越来越多。

于是……

有一天，在乘坐国际航班的时候，我开始草拟一份Word文档，希望以后再有人需要的时候，可以轻松转发给他们。它或许不像幻灯片那样有各种漂亮的图片装饰，也不像当众演讲那么引人入胜，但是在我看来，它一样能助我达到目的，还能让我省一些排版时间，少一些旅途劳顿……

这样飞了几次之后，原计划中一份简短的文档变得越来越长，超出了100页。于是我干脆加了一篇简明扼要的序言，把内容编辑成图书版式，又拿到了版权。成书后，我先是分发了几百本给自己认识的人，他们大多把它当作职业参考书。再后来，需求量居然越来越大，就连其他

团队和广告代理公司的人也来索取。我只好又加印了一些，并不断更新书里的内容。

所以说，你将要读到的这本书是一份专业手册的扩编版和升级版，其创作初衷是领导我那支才华出众的营销团队——他们总是能为全球最知名的一个品牌拿出顶级营销方案。书中讲到了我一路走来学到的东西，犯过的错误，以及取得的成功。

书中还讲到了营销的秘方，即综合利用创意和数字来创造增量价值并最终建设标志性品牌的力量，概括起来就是创意营销（mARTketing）和数字营销（MATHketing）。换句话说，是以创造力和代数为核心要素，用一种可持续的方式，更经常性地，将更多的东西，卖给更多的人，来赚取更多的钱。

这本书里的每一章都是相对独立的，所以阅读的时候不必拘泥于顺序（若是你想要更好地掌握这些概念，我建议还是按照先后顺序来读）。另外，我还加入了一些个人经历和相关文章来证明书中的理论，尽管跳过这些内容也一样能读懂整本书，但它们存在的意义是要让你理解并且记住这种理论在实践中如何发挥效用。

英语并非我的母语，我平常怎么说话，就怎么写书。我也知道这本书并不完美。但好在还算条理清晰，逻辑分明，各种概念和理念也不难理解。希望你会喜欢。

前言

我们了解自己，却不了解自己的未来。

——威廉·莎士比亚（1564—1616）

先让我做个自我介绍……还是从小时候讲起吧。

想当年，我唯一的愿望就是拥有一条李维斯501系列红标排扣式牛仔裤。我用了整整一年的时间存下了4500比塞塔(注)，恰逢1978年那会儿西班牙货币大幅贬值，我只兑换到了40美元。对一个15岁的西班牙男孩来说，这绝对算得上是一笔小小的财富了。我把好不容易攒下来的钱交给了一个要去纽约旅行的朋友，两周后我拿到了这款牛仔裤。我的尺码是30/32(注)，不过我知道这裤子一旦过水，就会缩个两英寸。

虽然当时我心里一直有个声音在说：你这么做真傻。毕竟，那条裤子价格不菲，买起来还大费周折，也谈不上有多大实用性。可我就是想要啊。它那么真，那么正。它是叛逆、炫酷和自由的象征。而且只要穿上它，我就很快乐。

虽然我明知其中是“营销”在作怪，但对于它如何发挥效用，又为何效力如此之大，却是毫无头绪。我只知道那些标志性的美国品牌富有某种魔力，但绝对想不到若干年之后，自己会为其中一个品牌做营销工作。

时光荏苒，几年后，我成了法律专业的一名大学生。从纳瓦拉大学毕业5年之后，我在西班牙北部创办了一家律师事务所，提供无偿辩护服务。这样过了大约一年，（在办完两个谋杀案之后）我对从25岁开始

就一直当法官的父亲说想去巴塞罗那读MBA（工商管理硕士）。我坦言自己讨厌当律师，可父亲却无法理解，所以他对我的决定大为不悦。我们冷战了好长一段时间，谁也不理谁。

可以说，读MBA从许多方面改变了我的人生观。它教会了我如何定义和发现问题，如何评估备选方案。它让我知道如何做出更好的决策，不仅仅是商务决策，还增强了我的自信心和意志力。总而言之，它让我变得更加优秀。

但对营销，我仍然一无所知，尽管我当时并不这么认为。

在校读MBA期间，适逢宝洁公司来校园招聘。我发了一份干巴巴的简历过去，想申请一个面试的机会，却也没抱太大希望。我心想，公益律师+MBA是什么组合？他们怎么会愿意试用这样一个“复合型”人才呢？按照我的猜测，就算他们愿意，也多半是出于好奇心理，而不是基于专业标准。谁知没过几天，他们就给我打了一个电话，在听我讲了自己如何热爱营销、如何仰慕宝洁公司之后，伊格纳西奥·拉腊科切亚当场拍板，雇用了我。

1988年8月1日，是我进入营销世界的第一天。我的上司接见了我，带我参观了我与另外三个人共用的办公室，还把印好的名片给了我。名片上面写着，“哈维尔·桑切斯·拉米拉斯——碧浪洗手液品牌助理——宝洁公司”。我开心极了。

他还给了一份英文的商业评论让我读读。我解释说，我的法语很流利，但对英语却大字不识一个。他脸色一变，闪身进了他的顶头上司伊格纳西奥的办公室。关门长谈之后，他们意识到自己犯了一个错误：面试全程使用的是西班牙语，所以没怎么留意我简历上关于语言能力的那行描述。最终的解决方案倒是很实际：他们把我调离岗位，送我去接受6个月的私人英语辅导，达到流利的水平。值得称道的是，在学习期间，他们仍正常上调了我的工资。

我就像一块海绵，贪婪地汲取着营销学的各种知识。我学习了消费市场调研、多元回归分析，以及概念生成（包括“洗得更白”这个概念为何如此重要，至少我自认为找到了个中原因）的基本要点，还学习了如何植入广告以及有关理性营销（rational marketing）的所有内容，后面会详谈。实际上我当时学到的知识何其浩瀚，只不过时隔多年之后我才意识到而已。

在那样一个充斥着洗涤剂和柔顺剂的世界里，我的职位历经几次变化，最后我成了宝洁家用清洗剂旗舰产品Mr.Proper的品牌经理。履职之后，我就一心一意地研发高级配方，想要兑现我们的品牌承诺：洗得更干净（cleans better）。一段时间后，我提出了全方位重塑品牌的建议，具体包括新的改良产品、新的包装、新的图案，以及将本次重塑升级昭告天下的新广告。该建议得到了上司的首肯。我兴奋不已，胸有成竹地认为我们一定会赢得不错的市场占有率。

与此同时，我们的竞争对手Ajax也在重塑自己的品牌。但出人意料的是，他们居然选择了一条“错误”的路径：弱化配方！他们去掉了一些清洁添加剂，从而降低了生产成本，又增加了“消泡剂”和香精成分。除此以外，他们还犯了一个错误，那就是没有把产品性能作为宣传活动的核心。他们的广告背景音乐出自歌剧《卡门》中的哈巴涅拉舞曲，广告画面则是一群主妇和着舞曲的旋律欢快地唱着“清洁不费力，免漂洗，好惬意”（effortless cleaning, no rinsing and enjoy your time）。他们拿节约下来的生产成本买了更多的媒体播放时间。这一切的一切，若是对照营销教科书，简直是大错特错，因为他们居然把更多的资金投入到一款档次较低的产品和一场与我们了解到的调研结果大相径庭的宣传活动中。

结果，他们撞大运了！

第一波打击来自尼尔森[注]的数据。让我沮丧的是，我们的市场占有

率居然输给了Ajax两个百分点。我的第一反应是数据出错了，于是又检查了一遍。结果是，数据没错。我接下来又想，他们一定是在定价上动了手脚。事实上也没有。那没准儿是他们购买了更多的货架空间？还不对。好吧……天知道他们为什么撞了大运——我也只好拼命平复自己的情绪。就这样在痛苦中煎熬了6个月后，我们的市场占有率已经输给Ajax4个百分点了。而最糟糕的是，我不知道究竟哪里出了问题。

现在，我知道了。

原来是营销教科书错了。

宝洁不仅是一家严格的公司，也是一家公正的公司。当时宝洁希腊分部的总经理爱德华多·巴埃萨（他在西班牙分部担任总经理的时候就认识我了）需要一名负责去污剂品牌的营销经理。于是，他给时任宝洁西班牙分部营销总监的保罗·波尔曼（现任联合利华首席执行官，也是我认识的最聪明的人之一）打了一个电话，他们两个人都愿意再给我一次机会，我也立即接受了这个位于雅典的职位。那是1993年1月，几个月前我刚刚迎娶了漂亮的妻子玛姬。

搬家不算麻烦，我们把所有家当都塞进了一辆小货车里。我们在帕里欧弗里欧租下了一间公寓，在那个公寓的阳台上还能看见爱琴海。公寓周边的配套设施十分完善，附近有各种小店，生活舒适便利。

我的工作环境也相当不错，远离位于布鲁塞尔的宝洁欧洲总部，所以享有很多的自主权。我主要负责碧浪这个品牌，它当时在希腊的市场占有率位居第二，仅次于联合利华的乐净球（Skip），因此我最重要的任务就是力争做到市场占有率第一。这可不容易，毕竟两款产品的性能大同小异，乐净球的产品形象很不错，用户对这个品牌也很满意。降价根本不在我们的考虑范围之内，还要恪守获取利润的承诺。经过几次团队讨论之后，我冒出了一个想法。若是我们给那些愿意试用我们产品的乐净球用户打个折扣，会怎么样？我们的利润率很高，所以给出的折扣

率最高可以达到50%。事实上，这笔收入是净增额，就算我们的降价幅度等同于产品的边际收益，也依然能够保本。现在只有一个问题，那就是我不知道乐净球的用户是谁，也不知道他们住在哪里。希腊有一半人口都在雅典，也就是有500万人，200万个家庭……那为什么不直接上门问他们呢？虽然这想法听起来有点儿疯狂，但我也没有什么更好的办法。我聘请了一个实地调研机构，让他们立即开工。其实我们只需要知道姓名和家庭住址，以及他们使用的是什么牌子的去污剂。几个月之后，我们就收集到了差不多100万个家庭的信息，并把它们全部录入了一个数据库。我们给每一个潜在的家庭用户都配了一个独一无二的条码，这样就能知道逛商店的人里谁使用了优惠券，谁没使用。我们首先给每个家庭都寄了一封措辞友好的私人信件，在信中介绍我们的公司、我们的去污剂品牌，并推荐他们试用碧浪，内附一张九折优惠券。假如谁使用了优惠券，我们就会在接下来的两个月里再寄两张给他们，希望借此培养品牌忠诚度。没有使用优惠券的家庭，我们后续会再寄一封信件，将折扣力度提到八折，甚至是七折或六折（六折是我们边际收益的极限），直到成功吸引他们试用我们的产品。我们的目标是争取到使用竞品的那些家庭，所以这种做法对宝洁的销售额没有损害。换句话说，我们一直在讲的是边际销量（marginal volume），并没有给宝洁的老用户打折。

等最终成功争取到这些家庭的时候，我们就会再跟进一封信件，以达到培养品牌忠诚度的目的。这次活动的效果相当显著，我们的市场占有率提高了近7个百分点，竞争者只能眼睁睁看着自己的用户流失，却不明白究竟发生了什么。

也就是在那个时候，我终于见识到直销（direct marketing）的力量，见识到它的财务杠杆效应，还有它与用户建立一对一对话的能力。我发觉只要使用得当，它就是一个神奇的工具。

在雅典度过两年美好的时光之后，布鲁塞尔那边有了一个听上去很

不错的工作机会：保洁欧洲总部营销部门经理，负责Fairy牌自动洗碗机专用洗涤皂在西欧的市场。

当时玛姬正怀着我们的第一个儿子，已经6个月了，但她的孕期过得并不辛苦，我还有几天才开工，我们决定选择更浪漫的自驾方式赴任。我们先是从雅典开到靠近亚得里亚海岸的佩特雷，在那里连人带车上了一艘渡轮，前往意大利东海岸城市布林迪西。我们在威尼斯待了两天，尽情享受它的魔幻魅力。接着，我们穿越了阿尔卑斯地区，在科莫湖短暂停留之后，去到了日内瓦的莱蒙湖。斯特拉斯堡是我们到达布鲁塞尔前的最后一站。

欧洲总部不但机构庞大，而且官气十足。刚到那儿的几个星期里我一直在研究市场。宝洁有一点颇值得称道，那就是你可以得到自己想要的任何信息，而且常常是所得超过所需。据我观察，当时利洁时（Benckiser）在欧洲自动洗碗机专用洗涤皂市场占据主导地位。Fairy投放市场虽然已有几年时间，但品牌影响力仍然较小。Fairy的配方更为温和，更为环保，不含盐酸，家居使用更为安全，但清洗性能也就弱了一些。我还发现，自动洗碗机专用洗涤皂的核心用户都是没有时间洗碗的职业女性。高端消费者的家里都有帮佣，不需要自动洗碗机。而低端消费者则根本买不起自动洗碗机。洗碗机大多被安装在水槽旁边，脏盘子和银器要在里面放上好几个小时，整个洗碗机都被放满之后，女主人才会启动机器。这时要想把积垢清理干净，让玻璃器皿重现光泽，对去污力的要求就相当高。此外，物超所值也是她们的诉求。总的来说，欧洲北部市场虽然很大，但整体体量变化不大，而欧洲南部加入劳动力市场的女性人数越来越多，市场规模开始出现爆炸式的增长。对宝洁来说，地中海地区的家庭用户不但更容易争取，而且增长也足够迅速，尤其是这两款产品本身就区别很大，我们没必要打破消费者对领导品牌的偏好。

几个星期之后，我与产品研发人员开了一个会，留意到一件趣事。

原来两款产品的标签是有差别的。利洁时的标签上写的是有“腐蚀性”（corrosive），而我们的标签上写的是有“磨蚀性”（abrasive）。我又问了几个问题，然后发现按照法律规定，腐蚀性产品必须使用配备儿童安全瓶盖（这东西成本可不低）的硬包装，而更为安全的“磨蚀性”配方则不受这种规定的限制。当时，宝洁使用的是同利洁时一样的昂贵包装。我意识到我们完全可以推广简易的塑料包装，将其作为昂贵包装的补充装来推广。如此一来，我们就可以节约包装成本，进而将零售价调低15%。这个策略的有趣之处在于，我把利洁时逼到了一个相当被动的境地：它要么坚持使用自己的腐蚀性配方，任由竞争对手以低价取胜；要么改变自己的配方，推广一种价格和宝洁差不多的塑料包装。我写了一份提案，很快就得到管理层的批准。果不其然，在Fairy一路高歌六七个月后，利洁时改变了它的配方，去掉了盐酸成分，也推出了塑料包装。

我们终于站在了同一起跑线上。经此一役，我懂得了两个重要的道理：第一，优秀的战略往往体现在细节里，体现在融会贯通的能力上；第二，必须想方设法创造公平的竞争环境，自我掣肘是不可能赢得胜利的。

1996年5月，我接到哈维尔·贝尼托打来的一个电话，他是我的好朋友，也是宝洁公司一名杰出的管理者，在西班牙的时候曾当过我一年的顶头上司。三年前，贝尼托去了可口可乐公司，现如今是可口可乐公司维也纳分部的营销总监，正着力拓展东欧业务。东欧业务的总部在奥地利，辐射20多个形色各异的市场，包括瑞士、乌克兰、白俄罗斯、匈牙利、罗马尼亚、土耳其、格鲁吉亚、亚美尼亚、阿塞拜疆和乌兹别克斯坦等。贝尼托希望我加入可口可乐，当时我在宝洁干得很开心，不打算跳槽到可口可乐或别的公司。但他还是说服我去可口可乐参观了一圈，结果我真的爱上了眼见的一切，感觉那是一家充满挑战又活力四射的企业。一个星期之后，身在布鲁塞尔的我就收到了一份无法拒绝的聘任通知。我向宝洁欧洲总部总裁递交了辞呈，虽然他试图挽留，但我去意已

决。

接下来发生了一件有趣的事儿。这些年来，可口可乐从宝洁挖来的人才不在少数，这引起了宝洁欧洲总部总裁的强烈不满，于是他给可口可乐公司维也纳分部的总裁发了一封邮件，就他们挖我过去这件事发了一通牢骚，还抄送给了宝洁当时的首席执行官艾德·阿茨。我后来听说，艾德在一次会议上跑到可口可乐公司首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔面前，要求罗伯托不要再从宝洁挖人，而罗伯托却看着艾德说："其实，你更应该关心你们公司那些被我们面试过却又决定弃之不用的人。"

自我离开之后，有很长一段时间都没有宝洁的经理跳槽到可口可乐。

可口可乐和宝洁截然不同。事实上，世界各地的可口可乐分部也都各不相同，从它成立之初就一直是这个样子。首先，就管理手段来说，宝洁凭借的是清晰化的流程，不会因为区域不同而有所差别。你完全可以空降到任何一个国家的宝洁分部，第一天就能进入状态。而可口可乐几乎没有什么标准化的流程，行事风格皆因负责人而异。其实从很多方面来说，可口可乐是一个关系运作式的公司。其次，自主程度也存在差异。宝洁的筛选和控制环节较多，不大容易犯错。而在可口可乐，你得自力更生。再次，宝洁的决策流程是透明的，个体当责也是透明的，而可口可乐的决策方式很微妙，牵涉的人员更多，并且要与合作的装瓶商建立统一战线，这种关系有时让人苦不堪言。最后，宝洁会雇用没有营销经验的人，不计成本地培训他们，管理人员也都是从公司内部提拔上来的，所以一旦离职，再想回来是不可能了。跟可口可乐相比，宝洁同质化程度更高。无论哪一层级，可口可乐只聘任有经验的管理者，因此跟宝洁相比，可口可乐更加多元化。

但是，最显著的差异还是两家公司对营销的理解。宝洁信奉（我不得不说是"曾经信奉"）的是产品性能，在传播中也是尽力宣扬它在这方

面的优势，比如“宝洁的洗涤剂洗得更干净”。为此宝洁不惜耗费巨资去推动产品升级，即众所周知的“全新改良配方”，进而达到持续不断地重塑品牌的目的。他们主要是跟大脑的“理性区域”对话。而可口可乐从未改变过自己的产品，宣传口号也都是针对感受和情感，比如“可乐更添妙趣”（Things Go Better with Coke）或是“一杯可乐，一个微笑”（A Coke and a Smile）。他们的信息瞄准的是大脑的“感性区域”。

不过我必须声明一点，现在宝洁的营销正在向可口可乐的营销方式靠拢，他们学会了如何触动人们的内心世界，比如宝洁旗下卫生巾品牌护舒宝做的广告短片“奥运妈妈”或者“像个女孩一样”，就是很好的例子。而可口可乐正在向宝洁从前惯用的产品广告策略靠拢……这一点稍后再详谈。

所有这些差异的存在，让我的过渡期痛并快乐着。在可口可乐待了几个星期之后，我就得出一个结论：这是一家完全无组织、无纪律的公司。这里的决策看起来全凭直觉，常常没有可靠的数据支撑，更糟糕的是，那些决策与数据透露的信息相悖。我暗下决心：必须改变这混乱的一切。每次开会的时候，我都会千方百计地将讨论焦点引向理性论证和结构化推理，但似乎压根儿就没人在意。他们顶多礼貌地含笑聆听，等我话音一落，就又重操感性言辞。

但在可口可乐待了几个月之后，我开始意识到，这种“混乱”产生的效果不容置疑。我不得不承认，它能够以一种超出甚至有悖于我理解能力和思维模式的方式发挥效用！他们的做法是正确的，非常正确，只是我不明白为什么。我经常垂头丧气地回到家里，渴望回到从前那种理性的生活。这种变化太过剧烈，就好像是从一个交响乐团突然转职到一个即兴表演的爵士乐队。不能再这样下去，我暗自思忖，再这样下去，早晚会被炒鱿鱼的。

我做了一个清醒的决定：把以前所学尽数抛弃，一切从零开始。我开始认真聆听，并设法理解那种混乱的表象。好一段卑微而委屈的经

历！但是我别无选择。其实我当时就想，赤脚的不怕穿鞋的，总有一天，我会找一份新的工作，重回原来那种理性的生活。

本来我的职责范围是可口可乐旗下的碳酸水果饮料、果汁品牌、饮用水的营销以及新品牌的推广。但是由于业务扩张太过迅速，招募新人也占用了我大部分精力。这些人才的背景千差万别，于是领导要求我开展一个培训项目，确保所有人对品牌概念的理解和措辞一致。至于为什么是由我来做这件事？不得而知。我只是想，此事进一步印证了可口可乐的决策风格。但正是在这种被逼无奈的情况下，我居然写出了详解可口可乐营销方式以及这些方式“为何”行之有效的营销手册。这本手册可能就是这本书的雏形（只不过我当时并没有预见到这一点）。

我成了一个一直在路上的人。在可口可乐的第一年，我必须每隔一个星期就飞一次华沙。可口可乐的波兰总部竟然位于文化科学宫，当年斯大林将这幢苏联式建筑作为礼物送给了波兰。除此以外，我还经常去基辅、明斯克、布达佩斯、布加勒斯特、布拉格和萨格勒布出差。那是1996年，这些东欧国家刚刚转型没几年，留下了一堆烂摊子。但那也是对美好未来充满希望和信念的时期。

人们都张开双臂，热情地拥抱这些新经济体。各国店铺的货架上开始摆满物美价廉的商品。但是对大多数东欧消费者来说，“选择”还是一个全新的概念，品牌意识尚不存在，所以营销只能从最基本的层面做起。没有太多时间做产品测试或概念测试，所以那段时期我们就像在一个大型实景营销实验室里，反复试错，行动和计划总是能立即显现出结果。看多了，你也能大概判断出什么有效、什么无效。得益于此，我的学习曲线居然呈现出了指数级增长。

哈维尔·贝尼托调到巴西的时候，我仍留在维也纳当我的分部营销总监。有一天，我接到塞尔希奥·齐曼打来的一个电话。他当时是可口可乐的首席营销官，也是将可口可乐转变为顶级营销机构的人物之一。塞尔希奥·齐曼是个才华横溢的营销人才，但“食人族”的称号也不是浪

得虚名。我与塞尔希奥的第一次交锋是在伊斯坦布尔的一个商业评论节目上，那次节目实际效果不如预期。当时我做了充分的准备，在阐释观点的时候提到可口可乐总部出品的广告缺乏影响力和记忆点。当时现场几度陷入尴尬的沉默，但接下来还有更尴尬的：塞尔希奥突然站起来，看着我，当着所有人的面喊道，“那你想怎么样？你要我在你的电视广告里脱裤子吗？”他说出这番话的时候，两条胳膊一直在自己的裤子边上上下比画……当时的感受可真不舒服。

过了几个星期，我就接到塞尔希奥的电话：“哈维尔，飞到亚特兰大来见我。”说完他就挂断了，留下电话这头的我惴惴不安，不知道等待自己的将是什么。

两天之后，我来到可口可乐亚特兰大总部的25楼，站在塞尔希奥的办公室门前。他的助理叫我进去，我大步穿过房间，隔着办公桌和塞尔希奥握了握手，在他对面坐了下来。他先是问了我几个关于维也纳分部业务状况的问题，然后话锋一转，问道：“西班牙和葡萄牙的营销总监职位还空着，你愿意考虑吗？”

“愿意，愿意，当然愿意。”我说。

“那就去西班牙，告诉那儿的总经理，说你是新的营销总监。”几分钟之后，我走出了他的办公室。我简直不敢相信自己有这个运气，绝对是个奇迹，尤其是电视节目上在发生过不愉快的事情之后。那是1998年10月，我35岁。

在国外待了差不多6年时间，能再次回到西班牙，实在是太棒了。伊比利亚[注]是可口可乐顶尖的分部之一，在很多方面都与众不同、别具一格。这里的业务记录俨然一段光辉历史，成功案例不胜枚举，并且延续至今。在这里，几乎所有的赞助商都对可口可乐公司充满了崇敬之情，几乎所有的消费者都对可口可乐品牌充满了热爱。而跟其他国家的分部相比，西班牙分部还有一个不同之处，那就是它的装瓶系统是家族

所有，管理者在各自的领域都拥有丰富的经验，在公司里也供职多年，而我是一个新人，并且刚来就占据了一个相当醒目的职位。

我到西班牙履职没几个月，塞尔希奥就离开了可口可乐。我和分部总经理的关系从头到尾都只能用“灾难”这个词来形容。当时我百思不得其解，但现在回想起来，才发觉他是把塞尔希奥对我的任命当成了打在他脸上的一记耳光。我到马德里的第一天，他就给我来了一个下马威。当时的氛围一点儿也不愉快。他从一开始就没完没了地强调我的错误，贬低我的成就。我不得不迅速学习业务，带领团队，赢得同僚们的尊重，并将决策的失误率降到最低。那段时期可以说是苦不堪言，但也让我学到了很多东西——无论是作为管理者，还是作为个人。

我们的营销团队和广告代理公司成员的素质都很拔尖儿。而且，抛开我和那位顶头上司紧张的关系不谈，他确实熟谙业务。在那个岗位上苦熬了一年之后，我之前关于营销的所有疑问几乎都有了答案。

另外，我还练就了更强大的自我激励能力和心理承受能力。正如我在宝洁供职期间一位经理常说的：“要想在跨国公司里功成名就，你就必须与‘沮丧’二字绝缘。”

虽然外界可能不这么看，但坦白说，可口可乐真的不只是一个营销公司，而更像是一个“特许经营”公司。换句话说，总经理都是从跟我们的装瓶商打交道的管理者中选拔上来的，而且许多顶层的营销职位也要求有实际操作经验。所以说，如果我想在公司里谋求发展，就必须成为一名总经理。几个月后，机会还真的来了。我的上司被任命为西班牙分部总裁，所以总经理一职就出现了空缺，而我有望角逐——至少我自己是这么认为的——没承想他让运营总监顶上了。现在回想起来，那可能是我有生以来最值得庆幸的“落选”之一，但当时我认为自己遭受到了不公正的待遇，整个人闷闷不乐。

那段时期，哈维尔·贝尼托又从巴西调到了哥本哈根，领导可口可

乐公司的北欧分部和波罗的海[注]分部。他给我打了一个电话，说：“我希望你来哥本哈根当北欧分部的营销总监。”

“这我得想想，”我回答道，“因为我想当总经理。”

“没问题，”他说，“你可以兼任波罗的海分部的总经理。”我把这件事说给玛姬听，我知道这个决定对她而言实属不易，毕竟这意味着我们要再次抛下一大家子亲戚和密友。但她还是做出了让步，于是我就成了可口可乐公司北欧分部营销总监兼波罗的海分部的总经理。未来会怎样，我全然不知。

2000年的夏天，我们带着两个孩子搬到了哥本哈根。5岁的小哈维尔是个男孩儿，出生在比利时，顶着一头红发；2岁的希丽亚，是个很漂亮的女孩儿，小脸蛋儿圆嘟嘟的，长着一头金发。

玛姬找了一幢很棒的老房子，与可口可乐办公楼只有一街之隔，离孩子们上的国际学校也只有300米的距离。

当时可口可乐正在道格·达夫特的领导下经历一场深刻的变革。他认定可口可乐不再是一家全球性的企业，所有的（真的是所有的）决策都应在地区层级出台。与此同时，他还撤销了亚特兰大总部。平心而论，那可能是我整个职业生涯内目睹的最糟糕的商业决策，没有之一：他成功地在最短的时间内摧毁了公司难以估算的巨量价值。

这种各自为政的直接后果就是业务自主权被空前放大。无论我们要开发品牌VI[注]、产品配方、广告素材，还是随便什么东西，自己决定就行。事实上，我是从一名营销总监被提拔为分部首席营销官的。由于我负责的都是人口不超过1000万的国家，也没有一个国家具备形成群聚效应的条件，自然就无法针对其中一个国家制定高效能的大型营销方案，所以我的首要任务是融合这些国家市场，团结协作。这看似简单，其实不然。我必须先确定哪些关键营销项目能够推动业务增长，然后再

把这些项目分派给特定国家的营销团队，资金也要充足，最后再确立他们各自的角色和职责，让营销方案得以顺利执行下去。

我面临三个问题。第一，这些国家的工作方式向来都是集体达成共识，而不是个人领导决策，因此现场会议和电话会议总是陷入没完没了的讨论之中。第二，每个国家的思维模式都患有严重的“非我发明”症(注)，从而使彼此协作成了一件难事。第三，他们打心眼儿里就不愿意听从一个西班牙人的命令。但万事开头难，在历经种种波折之后，我们终于开始团队作业了。我们成功地制定出了高效的营销方案，而且在保障广告和数字传播质量的前提下，将成本控制在了合理范围内。

与此同时，我每个星期四都要以总经理的身份飞一趟塔林。那儿的团队规模不大，工作算得上兢兢业业，可业务表现却差强人意：濒临破产——收支刚刚持平，但合作的装瓶厂每年都亏损400万美元。好在前几年的决策大多都是错误的，若是能做几件正确的事情，尚有望将业务局面扭转过来。装瓶厂的总经理时年65岁，在可口可乐干了相当长的时间。他在大学里是玩美式橄榄球的，所以怎么看都不像是个善茬儿。不得不说，他给我的第一印象简直可以用“吓人”来形容。但是一来二去，我们最后居然成了关系不错的朋友，而且在合作的第二年就成功地将业务扭亏为盈。我们推出了果汁和汤力水（tonic water），丰富了产品组合，此外，我们还推出了大容量包装。

我又主持收购了一个地方品牌，其产品是一种名为格瓦斯的发酵饮料。这样一来，我们就具备了打造群聚效应的条件，产品组合的可靠性也有所增强。

我还制订了一个绩效薪酬计划，约定只要装瓶厂能够把月销量提高一定的百分比，我就会增加“支持”基金作为回报。

我针对电视广播公司也制订了一个类似的计划，约定会根据商业广告的效果，为它们提供与可口可乐收入挂钩的奖金。那些公司都明白这

个计划的意义：它们有些节目的广告位一直空着，不把价格降下来，就不可能卖出去。我的计划出台之后，这些广告空位突然之间全部被可口可乐的商业广告占据，并且经常有电视台打电话来问我销售业绩，还主动要求上新广告——对一个营销人员来说，夫复何求。

然而有一天，我忽然意识到自己已经成了一个工作狂。那天我在赫尔辛基错过了中转航班，于是致电北欧航空公司要求改签。对方问过我的航班号后，用一种非常友好的口吻多问了一句："桑切斯先生，您今天还好吗？有什么我能为您效劳的吗？"

"你认识我？"我干巴巴地回应道。

"当然，"她说，"您是北欧航空公司里程数排名相当靠前的一位旅客。事实上，您排在第三位……"我那时才意识到自己真的需要休息一下了。

在北欧市场工作的这三年里，我不但学会了如何应对复杂的团队，还学会了如何分清主次，如何突出重点。作为一个管理者，我变得更加成熟了；在有效方案的选择方面，我变得更加敏锐了。而这一切的代价，就是我一直没有时间，也没有资金，花在那些本来很值得拥有的美好事物上。

我在哥本哈根也只能待三年，原因是丹麦的法律不允许外籍管理者驻留三年以上的时间，否则适用税率就要从40%一下子升到65%，而且还要向前追溯，要求之前居住的几年也全部按照这个税率纳税。

道格·达夫特被解雇后，可口可乐总部一切处于重建阶段。有一天，哈维尔·贝尼托打电话叫我去他的办公室，问我是否愿意住在亚特兰大。"可以吧。"我说。

"那就好，可口可乐全球营销总监的位置正空着，他们问我你是否

愿意考虑。”他说道。这可是个千载难逢的机会啊。假如你真的热爱营销，那世界上可能就再也没有比这更好的职位了，至少我是这样认为的。不给钱我也愿意干，倒贴我也愿意干。几个星期之后，我就去了亚特兰大，经过几轮面试，将这个职位妥妥地收入囊中。

那是2003年，我成了第一个主管可口可乐品牌营销的欧洲人。

道格被解雇若干年后，可口可乐总部仍处于近乎真空的状态，说是百废待兴也不为过。我的所谓团队里只有一个品牌经理——澳大利亚才俊贾斯汀·比林斯利（现在是盛世长城国际广告公司的首席运营官），加一个秘书。在找到新的首席营销官之前，查克·弗鲁特将以“执行”首席营销官的身份代理该职务。我有很多时间可以用来思考。或者说，我以为自己有很多时间可以用来思考。

每年600多亿升的销量，1000多亿美元的零售额，这样的数字足以说明可口可乐的业务量是多么巨大。然而在20世纪90年代末，这个保持多年稳定增长的品牌突然进入了原地踏步的状态。有些市场出现了负增长，还有很多市场增势明显放缓。各种理论和解释不一而足，但没人知道原因究竟何在。有些人认为我们之所以停止增长，是因为东欧的“快乐时光”[注]已经结束，但这无法解释其他发达国家市场的衰退现象。还有些人认为应该归咎于我们的大容量包装，比如塑料瓶的家庭装，以及停止了市场扩张。然而我们的单瓶装市场也在衰退，而且衰退速度史无前例。

有一派人坚信，消费者是因为含糖量的问题对可口可乐的产品心怀顾虑。但这不可能是真正的原因。就算有一部分原因，那也只是其他环节失灵的症状，而非病因。因为客户往往只在对品牌不满的时候才会指责产品（稍后再详谈这一点）。事实上，人们喜爱某些品牌，就会原谅其产品存在的问题，比如鲁布托（Christian Louboutin）并不舒服的高跟鞋、保时捷的噪声和偏硬的悬挂，劳力士又重又不准的手表……

还有一个复杂费解之处，那就是明明营销方案完全相同，却在不同的市场上取得了截然相反的效果。

总而言之，我们的品牌“生病了”。若是没有一个全球性的诊断结果——明确回答“为什么”这个问题，就不可能将其治愈。

我先是把所有区域都分成了增长型市场、停滞型市场和衰退型市场，然后开始观察它们的相似之处和不同之处，结果还真的有所发现。其中较为突出的一点是，在持续增长型市场，年轻消费者的人均消费量更高；而在衰退型市场，年长消费者的人均消费量更高。只要稍做计算，这个特点就一清二楚了。我的第二点发现是，在增长型市场，可口可乐人均消费量最高的一直都是20岁左右的年轻人；而在衰退型市场，人均消费量最高的消费者的年龄在逐年增长。为什么会这样？

我意识到了问题所在，衰退型市场的品牌只是变老了而已：它随着消费者年龄的增长而日益老化。这就是正解！那一刻，我豁然开朗，原来是因为我们更新用户群的速度没有达到可持续的水平。整个20世纪90年代，我们一直专注于驱动现有用户的消费量，包括喊出“永远的可口可乐”（Always Coca-Cola）的宣传口号，推出更大的包装，通过促销活动来提高消费频率，在商店推出多样化的包装，在麦当劳推出更大的杯子。总之，我们没有像前些年那样致力于让新生代爱上可口可乐。答案很简单：我们驱动消费频率的战略太过激进，持续时间太长，所以现在是自食其果。一言以蔽之，这就是一个自作自受的战略问题！我们需要从根本上改变品牌的成长战略。我们必须重新配置资源，让营销计划年轻起来，同时不能再把现有用户作为唯一的对话对象，而是要开始专注于用户群的更新。

但这并不只是一个如何投资的问题，还是一个与人们如何沟通的问题。我们需要与新生代建立起意义深远的对话，增加标志性的传播内容、入门级的包装容量，还要有能够扭转趋势的全新设计。

我的新上司是马克·马蒂厄，他是法国人，也是我的好朋友。他是在我加入亚特兰大总部几个月后来的，负责整个汽水类的产品组合。我们坐在一起，认真筹划了我们的第一次全球营销会议（这个会议举办好多年了）。会址选在巴塞罗那，我在开场时问了一个简单的问题，在一页幻灯片上打出红底白字的“为什么？”由此展开所有会议内容。接着，马克就品牌领导力和标志性传播的意义发表了看法。整套计划被命名为“一个标志的复兴宣言”。我们必须让可口可乐回归本质，必须让人们相信这一目标可以实现。而这个计划，只不过是第一步。

可口可乐的发展轨迹开始出现变化。它从停滞走向微增长，又从微增长走向4%的稳定增长率。

我在工作中面临的第二个挑战是建立一个与世界不同地区分部的管理者协同合作的模式。过了几个月，我受邀在一年一度的美国装瓶商大会上就可口可乐的成长战略发表演说。我在会上说了以下这番开场白：“关于可口可乐，可讲的东西其实很多，但是既然今天由我在这里向一群美国人就品牌战略发表演讲，就说明这事关一家全球性公司的全球性业务……‘思维本地化，行动本地化’这种理念已经死了。”马克非常擅长调动人们的合作精神。我们成功地创立了一个虚拟团队，团队成员来自世界各地，从事的领域也各不相同，具体包括VI、创意开发，还有产品创新等。不得不承认，我们为了实现这一目标，颇费了一番工夫。而且第一轮的广告也不尽如人意，但我们知道自己好歹已经走上了正轨。

在这种更具协作性的模式下，到可口可乐各地区分部出差就成了必要之举。我不得不重建工作网络，向管理者解释关键要务，还要确保我们以一个团队的身份合作，不至于重复用功。我每年的出差费用都超过25万美元。在亚特兰大这4年里，我的飞行里程加起来相当于绕了地球65圈。这样的工作状态看似光鲜亮丽，但坐几次飞往东京、悉尼、吉隆坡、莫斯科或开罗的国际航班，再加上时差反应后，你内心真正想要的

其实是在家里与家人共度美好时光。

此外，我们的产品创新也出师不利。虽然健怡可乐（Diet Coke）于1985年被投放市场后立即取得了成功，但是由于口味的问题，没有帮助我们最大限度地抓住机遇，增加销量。这就是我说的一分挑战，一分回报。假如你喝惯了可口可乐，就会觉得健怡可乐的口味差别太大，但假如你喝惯了健怡，就会真正地爱上它。改变健怡可乐的配方？免谈！除非我们打算面对广大消费者的投诉——当初引进新可口可乐（New Coke）的时候就发生过这种情况。但若是什么都不做，后果就是随着消费者的年龄逐渐增长，我们也将逐渐失去他们，因为这些消费者会用水来代替可口可乐，或是转投其他无糖饮料品牌的怀抱。所以，公司需要的产品不但热量要低，而且口味要更接近传统的可口可乐。最终，研发人员研制出了一款含糖量减半而且口味非常接近可口可乐的产品。为了判定这个想法的潜能，我们在概念层面和产品层面都进行了大量的测试。为了预测不同价位的反复试验水平，我们还进行了容积测试。所有的测试结果都表明这个想法不错。在与公司首席运营官史蒂夫·海耶讨论过无数次之后，我们确定值得一试。可口可乐C2(Coca-ColaC2)就这样问世了。2004年6月，我们在日本和美国推出了可口可乐C2。几乎在同一时间，百事可乐也推出了一款类似的产品百事边峰（Pepsi Edge）予以反击。两家公司在市场上竞争了几个月的时间，在营销上共投入了5000多万美元，最后都不得不偃旗息鼓。问题出在哪儿呢？百事可乐在他们针对此事发表的一份声明中，反思了调研技巧的准确性和修订标准的必要性。他们说得没错。成本低、效率高、结果准确的消费市场调研可以让你如入天堂；反之，成本高、效率低、结果有误的市场研究则可以让你如堕地狱。事实显而易见，我们为消费者提供的折中方案并没有满足他们的需求。测试数据显示的结果与此截然相反。人们说自己会做什么，和他们最后真正做了什么，这二者之间可谓有天壤之别。

我们没有就此放弃，而是继续探寻一种让这个折中方案更具吸引力的方法。当时美国团队由哈维尔·贝尼托领导，他们向我寻求帮助。我

让我团队中一个才华横溢的阿根廷年轻人圣地亚哥·巴尔加尼亚去负责新产品的开发。终于，我们研制出了一个新的配方，非常接近我几年前在挪威推出的健怡可口可乐（Coca-Cola Light），它是一款口味非常接近可口可乐的无糖饮料。几个月后，也就是在2005年，我们推出了零度可口可乐（Coca-Cola Zero）。这个名字的灵感源于我的朋友、东南欧分部总裁尼科斯·克迈提斯，他几年前曾经推出过零度雪碧（Sprite Zero）。这一次，我们并没有做太多的测试。产品先是在美国上市，几个月后又在澳大利亚上市。

零度可口可乐的原始设计是一个带有黑色标志的白色标签。但是有一天，南太平洋团队给我打了个电话，希望我同意把背景色换成黑色，不过他们给出的理由有点儿苍白：

“哈维尔，我们想以全黑队赞助商的名义推出零度可口可乐，而且我们也认为黑色标签更好。”

“可以，为什么不同时推出两种VI，让消费者来选择呢？”我问。

他们照做了，黑色标签取得了压倒性的胜利。几个月后，我们在美国更换了VI，其他国家在推出零度可口可乐的时候也把标签全部换成了黑色。

这款产品投放市场仅仅两年之后，就被50多个国家引进，如今10年过去，其年销量已经超过了5亿单（大约是30亿升）。

2006年7月5日，我接到一个电话，是可口可乐公司执行副总裁玛丽·米尼克的助理打来的。当时我在巴黎，正准备去参加一个推广零度可口可乐的欧洲销售会议。“哈维尔，”她说，“找一个安静的地方，玛丽想跟你和你的上司通话。”我和马克一头雾水地回到酒店，进了马克的房间后，就拨通了玛丽在亚特兰大办公室的电话。

“公司内部一直在进行一项调查，”玛丽开门见山地说，“有人在想方设法向百事可乐提供高度机密的文件。其实调查在几个月前就开始了，只不过我们现在才能跟你们透露。这段时间联邦调查局一直在寻找泄密的源头，而调查行动要求绝对保密。哈维尔，泄密的是你的秘书若亚·威廉斯。”玛丽说完，停顿了几秒钟。

“我们知道你与此事无关，”她继续说道，“而且你也不必有任何顾虑。哈维尔，我很抱歉。”我无言以对。我的整个世界瞬间崩塌：我负责全球范围内的品牌营销，而我却把事情搞砸了。我的工作性质意味着我会不断收到内含高度机密信息的电子邮件，包括公司的战略性商务计划、新产品的投放，还有各个国家的投资预测。所有东西都在邮件里面。我居然让这种事发生在自己的眼皮底下。我怎么能对一切浑然不知呢？

我登上了最早一班前往亚特兰大的飞机，那简直是我人生中最漫长的一次旅程。我一到公司就被拉进了一个会议室，与会者包括公司的律师团队和安保人员。他们给我详细介绍了事情的经过。有种种迹象表明，我的秘书与她的两个朋友（这两个人都有犯罪记录）合谋窃取可口可乐的文件，并将它卖给百事可乐。每当我收到一封电子邮件，若亚都会在自己的电脑上打开文档，把文件打印出来，将纸质版文件带回家。一旦这伙人认为自己收集到了足够多的资料，就会联系百事可乐的人，并想方设法把信息卖给他们。

百事可乐除了立即通知可口可乐以外，别无选择，因为若是他们没有通知我们公司，就有可能面临刑事指控。可口可乐在得知存在泄密可能的第一时间就联系了联邦调查局，后者在亚特兰大总部的所有办公室里都安装了隐蔽的摄像头。联邦调查局这样不动声色地调查了几个星期之后，就收集到了他们需要的证据。有录像显示，若亚在复印大量文件之后躲过安保系统，将它们带离了可口可乐的地盘。与此同时，她的同伙则负责联系百事可乐公司的人，约定交易条件。然而，所谓的百事可

乐高管其实是联邦调查局安排在那里的卧底。双方就文件交易达成一致意见后，若亚一个名为迪尔克的同伙就把所有文件装在一个购物袋里，带到哈茨菲尔德-杰克逊国际机场，换取三万美元，尾款会在“验明真伪”之后付清。他们的会面过程也被拍了下来。联邦调查局在收集到足够的证据之后，就立刻逮捕了若亚和她的两个同伙——易卜拉辛·迪姆松（也就是迪尔克）和埃德蒙·杜哈尼。

又过了几天，我接到玛丽·米尼克的电话。开庭审理的时间定在9个月之后，但噩梦才刚刚开始。还不到24个小时，整个事件就上报了。正好有个记者知道我的姓名和职位，一时之间，我几乎出现在了世界各地所有的报纸上。

律师团队要求我对这桩案件只字不提，绝对保密。我是一个关键证人，任何信息的泄露都可能被人利用，造成对公司不利，也对我个人不利的后果。律师团队还对我言明，他们只会在不损害公司利益并且与公司利益不存在冲突的前提下保护我的名誉。这可以理解，但很难接受。

我所有的电子邮件和内部信件都要被用作呈堂证供。这意味着公司的律师团队、若亚的辩护律师和联邦检察官对我过去三年里写下的所有内容，无论是否与本案有关，都一清二楚。实在是太疯狂了。那感觉与一丝不挂地走在众人面前没什么两样儿。

而就在这一切发生的同时，我还要若无其事地保持正常工作，领导我的团队，以及与管理人员配合。真不容易。

还好，我得到了玛姬的全力支持。她尽量让我们的家庭生活维持原样，就好像什么都没有发生过一样。可是有一天，小哈维尔放学回到家后问我：“爸爸，有个小朋友跟我说，你想把可口可乐的机密配方卖给百事可乐，所以要跟人打官司了。”我听完心都要碎了，居然让我的儿子听到这样的话，真是欲哭无泪。

随着庭审日子的临近，围绕案件展开的活动也开始增加。由于本案的能见度很高，所以控方想杀一儆百，向大家传递一个对交易机密零容忍的信号。他们将这桩尚无定论的重罪列入“交易可以改变股价的保密信息”的范畴。的确，可口可乐市值约为1000亿美元，哪怕发生的事件只对股价产生10%的影响，也是100亿美元的体量。再加上这又是一起联邦犯罪案件，所以新闻报道铺天盖地。

公司要求联邦法官朱利安·欧文·福里斯特发布一项命令，将案件审理期间涉及的所有文件明确列入保密范畴。这样的要求虽然公平合理，毕竟将可口可乐的商业计划公之于众风险过高，但执行起来却并不容易，因为若亚的辩护律师贾尼丝·辛格恰恰想要通过公布所有的文件来证明其犯罪情节无害。经过几轮谈判，辛格终于同意将所有文件保密，但有一个条件，那就是她要在开庭之前与我面谈。公司的律师团队来征求我的许可，我并没有反对，心想反正也不会有什么损失。几天之后，我在可口可乐总部的一间会议室里见到了辛格。她带着一个录音机和一个笔记本，而我带了公司的一名律师。

我们握了握手，又简短地寒暄了几句，真正的盘问就开始了。“桑切斯先生，你通常工作多长时间？你经常飞国际航班吗？你随身携带所有的信息吗？在旅行期间，你经常因为业务问题在早上或晚上拨打若亚的手机吗？你是一个要求苛刻的上司吗？你是否曾经因为若亚·威廉斯手头没有信息而对她大发雷霆？”

待我回答完最后一个问题，辛格关掉了录音机，她站起身，友好地笑着伸出手说：“谢谢你，桑切斯先生。面谈结束了。”她离开之后，我们公司的律师看着我说：“哈维尔，她在改变策略。她不再尝试证明被窃取的文件无关紧要，而是要找出一个理由，说明若亚之所以必须把这些文件全部带回家，是因为她有你这样一个要求十分苛刻的上司和这样一份要求十分苛刻的工作……她所做的一切都是因为她是一个优秀的秘书，必须对这项工作了如指掌，必须随时准备好所有的信息。”

“那她与另外两个家伙合谋的犯罪情节呢？还有她想要把文件卖给百事可乐公司的犯罪事实呢？”我问道。

“她会辩称是他们从她家里偷走了那些文件，她也是受害者，并没有参与任何一个犯罪情节，那两个人才是真正的罪犯。她唯一的错误可能就是把一些文件带回了自己家里，但那也不过是因为害怕失去自己的工作，想尽力做到最好罢了。她会要求单独审理自己的案子，并做无罪辩护。”

“这简直太荒唐了，”我说，“谁会相信这样的鬼话？”

“当然，她还可以选择认罪，面临三年的牢狱生活。不过，她应该不会认罪，因为她要扮演的角色是一家大公司里的好秘书。而贾尼丝·辛格不会对你手下留情，她会说你才是那个始作俑者。”

几天之后，我接到公司律师打来的一个电话。“哈维尔，你介意来我的办公室一趟吗？我这儿有人想问你几个问题。”我一走进去，就被介绍给那里的每一个人，包括联邦调查局的两名特派员——联邦检察官戴维·纳米亚斯和助理检察官比杰·帕克，还有本案公诉人兰迪·查塔什。与他们一一握手之后，我在椭圆桌边唯一的一个空位上坐了下来，旁边是查塔什。

“虽然你要在证人席上宣誓，但我们最不希望听到的就是，当辛格女士问你‘公诉人有没有以任何方式帮助你回答庭审期间可能面对的问题’时，你回答说‘有’。”

接下来的4个小时简直就是煎熬，他们的问题让我饱受折磨。有些时候，他们会暗示我是一个刻薄无情的老板。“你知道若亚经常一连好几天都工作到很晚。事实上，她每一次加班都是经过你签字同意的。难道你没问过她在做什么吗？难道你不在意吗？你究竟是什么样的上司啊？你居然给了若亚获取你所有电子邮件的权限，这是为什么？她应该

看你的电子邮件吗？如果应该，那所有的电子邮件她都应该看到吗？如果不应该，那你为什么还要给她权限呢？你不觉得这样做会造成误会吗？你有没有对若亚解释过你为什么要给她这个权限？这是你第一次雇用黑人女性做秘书吗？”还有些时候，他们会不停地兜圈子，用四五种不同的方式重复相同的问题。后来我的情绪开始失控，回答问题的时候明显带着怒意，对相同的问题也给出了略有出入的答案。

“桑切斯先生，这正是辛格女士想要的结果。她会想方设法让你当着陪审团的面发火。她会找到各种激怒你的方法，直到你最终提高声调，前言不搭后语。跟她将在法庭上问你的问题比起来，我们刚才对你提的问题只不过是小巫见大巫。所以，无论她说什么、做什么，你都必须保持冷静。记住一点：你没有任何过错，犯错的人是若亚·威廉斯。”

当天下午，我给我父亲打了个电话。按照西班牙的时间，那时候已经很晚了，不过他还没睡。我们之前已经就这起案件聊过几次，但是当我讲起当天上午的会面时，他对我说的一些话还是让我终生难忘：“假如我本来无辜，却被指控有罪，那么我想要的就是一个法官；假如我本来有罪，那么我想要的就是一个陪审团。因为在陪审团面前，一个好律师的机会更大。”不幸的是，若亚真的有一个好律师，也真的有一个陪审团参与审理此案。

庭审的时间定在2007年1月20日，地点定在亚特兰大市中心的联邦法院。最开始的两天全部用来问讯几位证人，包括易卜拉辛·迪姆松和埃德蒙·杜哈尼，他们对自己的犯罪事实供认不讳。我出庭作证的时间被安排在了第三天。一大早我就到了法院，在证人室里等了几个小时。后来有一个工作人员开门进来，叫我的名字，带我来到法庭外面。另一个工作人员从法庭里面打开门，又叫了一遍我的名字，然后我就向证人席走去。法庭很大，陈设布置跟好莱坞电影里的一模一样。我走向证人席的时候，里面的旁听人员全都目不转睛地盯着我，我看到他们中间有些人的外套口袋上别着记者证。法庭的一位工作人员指了一下证人席的

位置，我坐下的时候，又有一位工作人员朝我走来，把一本《圣经》放在我的左手边，说："你发誓你在这里所说的一切都是事实，只有事实？"

我回答："是的，我发誓。"

经过两个小时的问答，又展示了在若亚·威廉斯家发现的文件后，就轮到贾尼丝·辛格盘问我了。

> 桑切斯先生，你出差的时候会随身携带保密文件吗？
>
> 会，我会随身携带笔记本电脑，电脑硬盘里有保密文件。
>
> 你会征求上司的同意，让你出差的时候带着保密信息，或是把它们带回家吗？
>
> 不会。
>
> 你的下属也会时而带着保密信息出差，或是把它们带回家吗？
>
> 会。
>
> 他们会为此征求你的同意吗？
>
> 不会。没有这样的要求。我相信他们需要这些文件是为了完成自己的工作。
>
> ……
>
> 桑切斯先生，我了解到你有一个"私人顾问"。这是为什么？
>
> 在我最近一次业绩审查期间，我的上司建议说，有个私人顾问将有助于提升我作为管理人员的业绩，有助于找出我的弱项，巩固我的强项。这在公司里司空见惯。
>
> 所谓弱项，就好像"情绪管理"这种吗？我的意思是，帮助你在紧张的情况下不至于情绪失控，举例来说，在你手里没有演讲所需的全部信息的情况下？

不存在这种情况，辛格女士。

……

你有没有让威廉斯女士把文件带到你家里？

有几次。我刚飞完一个国际航班，只能停留一个晚上就要再飞，所以需要从办公室拿些信息。

那是不是意味着威廉斯女士必须把你电子邮件里的保密文件打印出来，才能带出办公室？

是的。在那种特殊情况下，我会批准这种做法。

就这样又持续了三个小时。

然后陪审团退庭商议了整整两天，返回法庭的时候也没有给出一个明确的裁决结果。太折磨人了！不过欧文·福里斯特法官向他们说明，陪审团有给出裁决结果的义务，并让他们回到了陪审团休息室。

几个小时之后，一条简讯公布出来：

2007年2月2日，星期五。联邦调查局亚特兰大分部：“某联邦陪审团今日裁定若亚·威廉斯与他人合谋窃取和出售可口可乐公司商业机密的罪名成立。”

“陪审团今日做出的有罪裁决将最后一个被告人也绳之以法。”联邦检察官说。“政府协助企业保护其知识产权免遭窃取的坚定决心始终如一。”负责本案的联邦调查局特派员格雷格·琼斯如是说。

那一刻真是如释重负。

直到今天，我对公司的同事仍然充满了感激和赞赏之情。在那些麻烦缠身的日子里，我们的日常业务一点没耽搁，就仿佛什么都没有发生

一样。没有人问东问西，我也从来没听到有人拿这件事开玩笑，而且一有机会，他们就会表达团结一致、坚持到底的决心。我记得有一位同事说过这样一句话：“我知道你正在经历什么样的事情。你的态度是我们所有人的榜样。总有一天，这一切都会过去，而你会变得更加强大。”虽然当时我只是说了声“谢谢”，但实际上那给了我莫大的帮助。

几个月后，我受邀在纽约华尔道夫酒店举办的全球饮品论坛上代表可口可乐发表演讲，主题是“渴望的未来”（The Future of Thirst）。

整件事过去了，而我也真的变得更加强大了。

在亚特兰大，我学会了如何管理全球性的复杂业务并实现既定目标，还学会了如何管理极为多样化的团队，让他们协同合作、专心致志、干劲十足。我大大提升了自己的沟通技巧，发现了解释“为什么”的力量。我变得更加坚韧，也更加自信。

时间切换到2007年8月的一个傍晚，我们当时在梅诺卡岛度假。我和玛姬正在我们公寓附近的海滩上，另外还有几个朋友。突然我的电话响了，是可口可乐公司拉美分部总裁帕乔·雷耶斯打来的。他说话语气轻柔，是墨西哥受过良好教育的人所特有的口音。我一直听着，没有插话。

等他说完，我只说了一句：“谢谢你，帕乔。我先考虑一下再回复你。”

我挂了电话，看着玛姬说：“你愿意下星期跟我去趟墨西哥吗？”

我们收拾了够三天旅行用的行李，然后就飞了过去。

帕乔给了我一个拉美分部营销副总裁的职位。

后来我们在墨西哥一共待了6年，而且是很精彩的6年。在营销职能

方面，帕乔赋予了我很大的自主权。当时亚特兰大总部也有了新的首席营销官，名叫乔·特里波迪，他是一个实实在在的好人，之前在万事达工作。可口可乐的业务没那么容易上手，他必须从头了解公司的人员构成，了解他们各自的角色和职责，还必须要熟悉公司的运营模式。这就意味着我在决策上也有更多的自主权。

拉美分部是可口可乐公司最大的运营集团，营业利润占比超过了25%（也就是30多亿美元）。每年营销投入总额16亿美元，共有300多位营销人才。

走马上任之后，我做的第一件事就是建立自己的团队。我只想要几个在各自负责的领域专业能力一流、踏实可靠的营销人员，于是把向我直接汇报的下属人数降到了三个：一个是负责汽水饮料业务的辛西娅·冈萨雷斯，一个是负责非汽水饮料业务的凯拉·奥加塔（她后来成了我在欧洲的左膀右臂），还有一个是在幕后为管理广告传播和广告代理公司出谋划策的吉多·罗萨莱斯。我又聘用了胡安·阿德勒克罗伊茨，让他担任数字互动业务的经理，向吉多汇报。拉美4个事业部的营销副总裁，成了我的运营执行委员会的组成人员。

第二件事是编写一份资料来阐释我的营销信念、营销观点和营销方法，即本书的缘起，并将其分享给我的团队和同事。有了这份资料，我就能够建立一种全新的运营模式，让拉美的各个营销团队以一种更有效率、更精简的方式协同合作。

而最后一件事，是策划未来24个月的关键营销项目，包括一份规定了交付与核查节点的时间表。这些年来，我们开展了一系列几乎传遍全球的营销项目。而之所以说“我们”，是因为所有的一切，强调一下，所有的一切，都要归功于一支由杰出人才构成的小型团队，他们有的来自拉美分部，有的来自其他国家或地区的分部。

我们通过标志性传播——其内容核心是可口可乐品牌的本质，即乐

观、希望、团结、友善和快乐，和人们的内心世界对话，激励他们，并让他们爱上我们的品牌。

我们将可口可乐的社会工作拍成了系列短片《每个瓶子都有一个故事》（Every Bottle Has a Story），以朴实无华但富有感染力的方式讲述人们的感言。我们创立了与此相关的概念和VI，还确立了品牌与企业价值观和企业宗旨互动的方式。

我们创建了可口可乐专有的两个数字平台Coke.tv（可口可乐电视）和Coke.fm（可口可乐调频），用于传播可口可乐专有的内容，稍后我会就此展开论述。这个想法的初衷是利用新技术赋予广告商极低门槛来打造我们自己的传播网络，并锻造我们自己生成精彩内容的能力。在三年的时间里，我们一共推出了11个数字广播电台，其中巴西的那个电台在短时间内一跃成为巴西国内所有数字广播电台中的第一名。

我们通过转型升级，把碎片化的水饮业务和果汁业务整合为统一的品牌化平台，让拉美所有的事业部遵循完全相同的VI准则、产品标准和创意开发原则。说来也有趣，这个模式很快就被全世界许多其他地方的可口可乐分部所采纳。如今哪怕在地球上最偏远的地区，你也能发现Ciel（可口可乐在墨西哥的水饮品牌）的图标。

功夫不负有心人。拉美的业务反响很不错，我们的营业收入年增长率稳定在8%~10%，运营收入的年增长率则保持在两位数的水平。这样一来，我们每年的营销投入都能比上一年增加2亿美元。夫复何求。

我们的广告创意在戛纳广告节[注]上一共拿到了24个狮子奖，是那段时间可口可乐公司得奖最多的一个分部。此外，我们还获得过数次艾菲奖[注]，一次克里奥奖[注]，并且连续两年摘得“拉美之眼”（the Ojo de Latino America）年度最佳广告主的桂冠（以前从未有广告主获得该殊荣）和“十年最佳广告主”的奖项。

我的顶头上司给了我相当丰厚的奖金和数量可观的股票期权。这是我在可口可乐公司的巅峰时期。

2013年，该回家乡了，哪怕离家乡近一些也好。当时欧洲分部营销副总裁的位子空着，而我是不二人选。虽然我很想回到西班牙，但是顶级战略专家、欧洲分部总裁詹姆斯·坎寒，要我在英国待一年左右，那样我才能够尽快熟悉领导团队。我答应了他，举家搬往了伦敦。

欧洲的业务并不乐观。经历过几年经济危机，情况可以说是相当糟糕。营销资金都被改投到了短期活动上，包括价格优惠和所谓的“增值”（更像是“贬值”）促销。这些捉襟见肘的做法使得我们的预算消耗殆尽，品牌形象每况愈下，品牌用户群也日益萎缩。

另外，由于修订过于频繁和审批程序不够明朗，营销计划总是迟迟不能落地。对关键客户来说，我们的活动分享常常不及时，活动间隔和活动支持也不给力。

对快速消费品[注]（FMCG）公司来说，营销计划迟迟不能落地的后果要远远超过营销经理们的想象。在那些贸易集中度较高的国家（欧洲地区集中度最高），大型连锁超市至少要提前9个月拿到下一年的商业计划，其中包括详细的按品类分的内部指标。若是错过了这个窗口期，你就不会陆续得到展示、促销、传单或数字传播的支持，这些支持将属于那些事先做过功课的人，于是这些指标就会成为你下一年的无形障碍。我的建议是：为你的贸易伙伴及时且按时准备好营销计划。让顾客演示成为你关键道路上的一个里程碑；投入资源为你的贸易伙伴创造一个既有吸引力也有影响力的故事。

最最重要的是牢记一点：优质+延迟交付=劣质。

而更为复杂棘手的是，欧洲团队不愿意相互协作。4个事业部都是各自为政，他们总有各种理由自行其是，从而导致营销项目缺乏群聚效

应和扩散能力。

各个事业部给当地广告代理公司的营销简报也从不利用我们的全球关系网络，其后果就是创意质量低下，最终成品让所有人都不满意。

还有更糟糕的，欧洲的营销团队已经身心疲惫，士气低迷。有些人俨然成了促销经理，还有些人就一直负责演示幻灯片（PPT），丢弃了他们的本职工作（即建设品牌价值）。

我没有时间可以浪费，于是立即着手组建了一个核心团队。这个核心团队的成员贵精不贵多，所以我把中心组织的人数从20个削减到了8个。我从亚特兰大带来了谢兰·奥加塔，又从拉丁美洲带来了吉多·罗萨莱斯。接下来，我制定了一套新的审批流程，明确了各个事业部以及集团成员的角色和职责。此外，我还提高了欧洲营销项目的中央预算，而且一分不留，全部给到各个事业部手里，但他们需要提交具体项目的营销计划。我根据业务的优先级、不同分部的共通点，以及长期的成本效益产品对这些项目进行认真筛选，然后再把它们分派给不同的欧洲团队和广告代理公司，并清清楚楚地规定好交付内容和完成时间。

我们给广告代理公司下达了明确的指令，要求它们把欧洲的营销简报提交给可口可乐全球关系网络内的顶尖创意人才，不分国别。我们设立了一条“红色热线”，以确保出现在当地团队无法独立解决的问题时，广告代理公司能够直接致电集团。

几个月后，我召开了一个欧洲部门会议，在会上阐释了我的营销信念、我的期望，以及新的合作方式。

提高欧洲预算的过程颇为有趣。我每年需要大约2500万欧元，才能为所有的核心品牌开展能够产生群聚效应的营销项目。我设计了一系列资金需求呈递增式的项目，并将其逐个分派给各个事业部，由营销总监认领。然后我就去找欧洲的领导班子（我是这个领导班子里分管营销的

负责人），对他们说："下一年营销项目的费用是2500万欧元。针对这份提案，你们有两个选择：一是同意，二是不同意。假如你们选择前者，那么我就确保各个营销团队互相合作，按时产出高质量的成果；假如你们选择后者，那么也没问题，我会沿用现在的工作方式。我就待在梅诺卡岛，等有问题的时候，你们只要给我打个电话，我保证会给出最真诚的意见和最佳解决方案。"结果就是，他们把钱如数批给了我。

有一点很重要：我为下一年申请的资金预算是递增式的。这样一来，就等于给了财务团队足够的时间将我的申请分配到下一年的预算提案中去。总而言之，永远不要低估时间管理在决策中的力量。

一切开始走向正轨，我们真的拿出了更好的成绩。

我又提出了一个调整可口可乐品牌战略的建议。我们过去的做法是为每一个子品牌塑造不同的个性，比如可口可乐是"快乐"，零度可口可乐是"潜能"，健怡可口可乐是"性感"……这种战略模式不但让人困惑，而且成本高昂。我的建议是全部向主品牌靠拢，将"快乐"作为可口可乐旗下所有品牌的唯一创意理念。然后再用一套全新的图标和VI来统一商标。最后让消费者"选择"自己的可口可乐，也就是适合他们自己的那一款。其实将"选择"的理念嵌入可口可乐是相当正确的做法。因为这样一来，每当有恶意贬低者声称可口可乐含糖量过高的时候，我们就可以漂亮地答复："您指的是哪一款可口可乐？我们还有零热量的可口可乐哦。"

"选择快乐"（Choose Happiness）的口号就是这样诞生的。这句话铿锵有力，掷地有声。它不但体现了在可口可乐品牌家族内部进行"选择"的理念，还赋予了快乐一个全新的含义：快乐无关运气、出身，也无关外在条件……而是关乎努力工作、克服困难和个人选择。

为了更生动地传播"选择快乐"这个理念，我们制作了一系列的创意素材，虽然有些测试结果不是很好，但整体来看也足够让我们的广告创

意从“平庸”变为“顶尖”。而且我们在欧洲的广告代理公司凭借自己的创意作品，为整个公司贡献了半数的戛纳狮子奖。

我们的营销人员变得更快乐了，工作氛围也轻松了许多。

公司任命了一个新的首席营销官，就是我之前在西班牙的上司。

是时候为我自己启动新的人生项目了。我要创业——为自己工作。

---

1. 比塞塔是西班牙在2002年欧元流通前使用的法定货币。——编者注
2. 30/32为美国表示裤子尺码的方式，单位为英寸，一般前一个数字代表腰围，后一个数字代表裤长（裆部到裤脚的长度）。——译者注
3. 尼尔森（Nielsen）是全球著名的市场调研公司，于1923年创立，总部位于美国纽约，主要客户是快速消费品零售商和制造商。——译者注
4. 伊比利亚（Iberia）指的是伊比利亚半岛，为欧洲第二大半岛、南欧三大半岛之一，面积约58.4万平方公里，人口5200多万，包括西班牙、葡萄牙、安道尔和英属直布罗陀。——译者注
5. 北欧和波罗的海指的是北欧国家（瑞典、芬兰、挪威、丹麦和冰岛）和波罗的海国家（爱沙尼亚、拉脱维亚、立陶宛）。——译者注
6. VI（Visual Identity）可译为视觉识别，但其实英文缩写的使用更为普遍，指的是将企业的一切可视事物统一化、标准化、专有化，以达到将企业形象传达给社会公众的目的。——译者注
7. “非我发明”症（‘not-invented-here’ syndrome）指的是某个组织单位对不是由内部提出的事物或者不能在内部执行的事物持排斥和憎恶态度。——译者注
8. 快乐时光（happy hour）一般指打折时间，比如酒吧、餐馆减价，或免费供应饮料、小吃的时间。——译者注
9. Coca-Cola Light和Diet Coke（Coke于1945年成为可口可乐公司注册商标，故与Coca Cola通用）的中文译名都是健怡可口可乐。——译者注
10. 全黑队（All Blacks）是新西兰国球橄榄球的国家队，其早期队服由黑色上衣和白色灯笼裤或短裤组成，胸口有一片银色蕨叶。1905年，该队在访问中第一次穿了全黑色的队服，只保留了一片银色蕨叶，全黑队由此得名。——译者注
11. 戛纳广告节（Cannes Ad Festival）全称为戛纳国际广告节，素来被称为“广告界的奥斯卡”，于每年6月下旬举行，主要活动为评选并颁发戛纳广告奖（金、银、铜狮奖）。

自2011年起，戛纳国际广告节正式更名为戛纳国际创意节。——译者注

12. 艾菲奖（Effie Awards）是目前世界上唯一以广告效果为主要评审依据的权威广告奖项，是纽约美国营销协会专门为成绩优异的广告主、广告公司设置的奖项。艾菲奖在中国也有设立。——译者注

13. 克里奥奖（Clio Award）全称为克里奥广告奖，是世界上历史最悠久、规模最大、最负盛誉的国际性广告大奖赛，以拥有世界顶级评审组而著称，每年5月在迈阿密南滩进行颁奖。——译者注

14. 快速消费品（fast-moving consumer goods），英文简称FMCG，指的是使用寿命较短、消费速度较快的消费品。典型的快速消费品包括日化用品、食品饮料、烟酒等。——译者注

第一章
营销的本质

行动是由情感驱动的

> 感觉或情感是值得尊重的通用语言。它们能真实表达你最深层的本我。
>
> ——朱迪丝·赖特（1915—2000）
> 澳大利亚诗人、评论家和短篇小说作家

这一章要讲的是营销“如何”发挥效用，以及“为何”能够发挥效用。

我见过一些人，虽然靠营销谋生，但其实根本不知道该怎样回答上述这两个问题。还有一些人自以为知道答案，但由于一些根本性的误会或误解，在实践中饱尝苦果。事实上，几乎每个人都有自己对这两个问题的见解，但鲜少有人对营销有深层次的了解。

有些时候，只要人们得知我负责可口可乐的品牌营销，就会滔滔不绝地对我经手的可口可乐广告发表各种意见，比如我的广告为何有效用、为何无效用啦，甚至还有人提出应该如何修改的意见。这些“意见领袖”常常是其他领域的专业人士，比如医生或是土木工程师。我很想知道，假如我对他们诊断阑尾炎的方法或是吊桥材料的正确使用方法也展开一番自以为是的品头论足，他们会做何感想。大众普遍认为营销是一门要征求意见的学科，而其他学科则要用事实说话。

真的不是这样！营销也是要用事实说话的。

知道怎样回答本篇开头提到的两个问题，是制订合理的营销方案和营销计划的必要条件。

据说为营销方案投入的资金有一半不会带来任何回报……问题在于我们不知道哪一半是有回报的。其实这番话是约翰·沃纳梅克在几十年前说的，而从那以后，这一直都是一个待解决的问题。(注)我希望通过解答一些问题，帮助大家识别出有效用的那一半，使其变得更高效，同时找出无效用的那一半，将其剔出我们的营销计划。

人类不只有一个大脑（不过我们一直被灌输的知识是人类只有一个大脑），大脑的数量是在我们这个物种的进化过程中逐渐积累起来的。

其中最原始的是“反射性”大脑。这个大脑让我们在看到危险的时候撒腿就跑，在感到烫的时候抽回双手，在饥饿的时候进食，在口渴的时候喝水。除了人类以外，地球上的其他动物大多也有这样一个大脑。它不但能够让我们存活足够长的时间来繁殖，还具备机械行动的能力——只要我们将某些动作重复足够多的次数，比如沿街行走或是驾驶汽车。

第二个是“情感”大脑。相对于爬行动物来说，哺乳动物的后代在能够自给自足之前，需要父母高强度和持续性的投入。这一特点是在哺乳动物进化过程中形成的，其目的是确保子孙后代在获得生存能力并将遗传物质传给下一代之前，能够得到父母的悉心照料。

这个大脑异常强大。理查德·道金斯在他的著作《自私的基因》(注)中曾解释过父母对孩子的无私奉献为何如此普遍。事实上，大多数父母都会为了保护孩子的生命而不惜牺牲自己的生命。在特殊情况下，人类大脑产生的情感依恋会超越最原始的自卫本能，从而使得保留遗传物质，也就是我们传给孩子的物质，变得比我们自身的存在还重要。

进化赐予我们的最后一样礼物是“理性”大脑。这个大脑不但擅长逻辑总结和复杂推理，还让我们拥有自我意识和自由意志。它负责设计埃皮道鲁斯圆形剧场，提出相对论，还有制造波音747飞机等。这个大脑是人类独有的。

这三个大脑之间的关系错综复杂，复杂程度超过了许多人的想象。理解三者的运作方式和它们相互压制、相互影响的机制是优质营销的必要条件。

许多人认为我们是用理性大脑来做决定的。其实不然，我们的行动主要是由情感来驱动的。

马丁·林斯特龙在他的著作《买》（*Buyology*）中引用了乔治·洛温斯坦的一句话："大脑主要受自动流程的支配，而不是受有意思考的支配。大脑里经常发生的是情感活动，而不是认知活动。"

---

1. 约翰·沃纳梅克的至理名言"我知道在广告上的投资有一半是无用的，但问题是我不知道是哪一半"，被称为广告营销界的"哥德巴赫猜想"。——编者注
2. 《自私的基因》（*The Selfish Gene*）中文版于1998年由中信出版社出版。——译者注

高效营销总是选择与情感大脑对话

> 你的才智有可能会混淆是非，但是你的情感永远不会对你撒谎。
>
> ——罗杰·埃伯特（1942—2013）
> 美国影评人兼编剧

人生中最重要的决定，包括我们跟谁结婚，为什么买房、买车、买裤子甚至买手表，都是通过情感大脑做出的。

下面就说一说它是如何发挥效用的。假如你想要买一件能够精确显示时间、耐用好几年的手表，那就先准备好大约20美元。这个决定是通过理性大脑做出的。但假如你想要的是能够彰显你的人生成就、你的教养和品位的手表，那可能至少要付2000美元。这可不是差了一点半点儿，而是要比完全理性的决定多花将近100倍的钱！名贵手表的制造商讲的不是在准确性方面有多大优势，他们讲的是与手表毫无关系的各种特性……人类的追求、成就，甚或传承。

2002年3月14日，我受大名鼎鼎的柏森公司（丹麦证券交易所）之邀，发表了有关营销原理的演讲，当时我说：

> 首先必须声明，我负责的不是饮料业务，而是品牌业务，这一点非常重要。别忘了，我们业务的全部价值是由人们的大脑说了算，并且这个大脑指的不是大脑的理性区域……而是大脑的情感区域。可口可乐的品牌价值取决于我们为了让人们爱上这个品牌而设

计的那些小cookies[注]，而我从事的业务就是让人们爱上我的品牌。

喜爱你品牌的人越多，你的业务价值就越高，因为人们愿意为情感支付额外的费用。但假如你没有品牌，那就意味着你只有产品，人们在购买你的这件产品时，就只愿意为产品的成本付费。所以说，一切的关键都在于让人们爱上品牌——好在其发挥效用的方式与爱上一个人没什么两样儿。

二者有同样的化学反应，同样的作用机制，因此你完全可以运用相同的技巧。顺便说一句，人都有可能爱上不止一个品牌，这对我们所有人来说都是个好事。

只有让顾客真正爱上你的品牌，你才能把产品卖出去。传播必须以感情为基础，并直接对话顾客的内心世界。品牌必须时刻准备抓住机遇，保持在最新媒体上的曝光率。

我的工作是在人们的大脑里创建cookies，让他们爱上我的品牌。我会与年轻人对话，让他们产生初恋的感觉并将这段恋爱关系发展下去。他们的恋爱对象必须是我的产品，否则我就只能像第三者插足那样，把他们的心从另一个产品那里偷过来，这可就太难了。

人们不会为一个产品花很多钱，但会心甘情愿地为一种体验买单。

品牌选择和情感大脑来对话，接触过几次后，情感大脑就会得出结论：戴着劳力士出现在酒吧里的男士，一定气度不凡，姑娘们会对他留下深刻印象，并很快为他的——而不是劳力士的——魅力所倾倒。可想而知，大脑的“理性”区域并不愿意为一件不会带来任何实际好处的东西多支付将近100倍的费用，但是“情感”大脑会使出浑身解数来说服理性大脑，比如说它坚实耐用、经久不衰，或是物超所值……虽然需要一点

儿耐心，但最终理性大脑一定会让步，买下这块表。显而易见，姑娘们为他的魅力所倾倒的程度跟以前相比不会有任何变化，但情感大脑还是会为买下这块表感到快乐（至少在一段时间内如此）。

奥秘就在于：爱上品牌和爱上一个人，原理是一样的。

事实上，品牌是某种产品本身携带的能够激发欲望的感觉和情感。

一个品牌并不等同于一个商标的名字，它是我们通过营销赋予某种产品的“价值”。优质营销要围绕产品建立感觉和情感，创建出品牌，而商标名、VI和设计都是我们识别品牌的途径。其实拥有了一个品牌，就拥有了将人们的欲望变现的机制。

高效营销总是选择与情感大脑对话。大脑这部分区域并不在乎爱情故事的源头究竟是人类、宠物、一本好书的几页内容、一部迪士尼动画片、一辆车、一瓶汽水，还是一瓶洗涤剂。大脑里的神奇机制能够让产品升华，超越提供这些产品和服务的理性初衷。

一旦人们爱上某些品牌，不断为了这些品牌支付额外的费用，反射性大脑就会渐渐取得支配地位。从此以后，只要去超市，就会像开启了自动驾驶仪一样，径直选购自己偏好的那些品牌，全不理会其他竞争产品如何。我们称这样的人为品牌的忠实消费者。

而导演了上述过程的，正是营销。

所以，要想营销成功，就要问问自己：这项活动会让消费者爱上我的品牌吗？我会与我（未来的）消费者建立起情感联系吗？这些是我想要赋予品牌的价值吗？它们的效力足够驱动品牌偏好吗？

购得一个品牌带给我们的感觉要比购买一件产品美妙得多……它会让我们感受到情感的联结，让我们进一步确信自己的价值，让其他人对我们是谁以及我们在乎什么有所了解。归根结底，它给了我们想要的东

西，也承载了我们热爱的理念。

凯文·罗伯茨在他的畅销书《至爱品牌》（*Lovemarks*）及其续作《至爱品牌效应》（*The Lovemarks Effect*）中介绍了一个概念：只有爱，才能让品牌出众。他在书中有一段话说得很有道理："消费者对这些品牌的忠诚度已经超越了理智的范畴……神秘、快感与亲昵这三种特质的结合使得至爱品牌卓尔不群……若是一般品牌被夺走，人们会找到别的牌子取而代之，而若是至爱品牌被夺走，人们就会抗议。"

罗伯茨引用了神经科学家唐纳德·卡尔尼在其著作《理智范畴：理性与人类行为》（*Within Reason: Rationality and Human Behaviour*）中提出的一个论点："理智虽然是一种强大的工具，但在确定目标方面却无能为力。理智的这种局限性是怎么产生的呢？要回答这个问题，我们就必须研究激励的本质……激励是让人们寻求精神回报、逃避精神惩罚的驱动力。"

我们都想做让自己感觉快乐和满足的事情，回避让自己感觉悲伤和挫败的事情。而本能和情感之所以能够激励我们，就是因为当它们得到满足的时候，我们会快乐，而当它们遭受挫折的时候，我们会失望。

看完上述解释之后，那些愤世嫉俗的人可能会说，营销就是利用情感大脑来操纵我们的感觉，而这有悖于"设计"情感大脑的初衷。

我不同意这种说法。

品牌能让我们进一步坚定自己的信念。品牌可以代表人类的价值，因为价值塑造情感，而情感驱动行为。对产品，人们是为了购买而购买；但对品牌，人们都是因为相信其代表的价值和理念而购买，而且还会有意无意地为整个体验付费。大多数品牌代表的价值是共通的、积极

的，比如友谊、团结、慷慨、成就、坚韧、成熟、创新……品牌不但会尊重自己代表的价值，还会以一种具有创造力和吸引力的方式把这些价值传递到社会中去。

我们购得自己喜爱的一件东西时，无疑会产生良好的（甚或是美妙的）感觉。而相同的感觉在我们仅仅购买一件普通的产品时，就不会体验到。不信的话，就把你的劳力士放在抽屉里，戴一个星期你儿子那只算不上品牌的表。

对产品，人们是为了购买而购买；但对品牌，人们是因为相信而购买，而且会有意无意地为整个体验买单。

我们生而相似，却又各不相同。有些人天赋异禀、智商奇高，也就是理性大脑区域较大；还有些人感觉敏锐，情感丰富。剩下的人介于二者之间。所以，营销能够发挥的效用因人而异，而且不同的人对不同的营销刺激也会产生不同的反应。同样，人们爱（和给予爱）的能力也不尽相同，所以营销不可能在每个人身上都发挥相同的效用。对此没必要大惊小怪。

同理，每个人对营销的评价也莫衷一是。在许多公司，位于食物链顶端的那些人之所以能爬到那么高的位置，是得益于他们的理性大脑。千万不要指望他们对营销和品牌有什么特殊的敏感，毕竟他们还要忙着盘算如何完成下个月的财务指标，或是如何增加现金流量。有时候看着管理者因对人不够敏感、缺乏了解，将大好的机会白白浪费掉，我就满心郁闷。

假如你听到财务部的某个人，对一部很了不起的广告作品指手画脚，而品牌经理辩解道，“你不属于我们的目标人群”，那么这位品牌经理的意思很可能是，“你的情商太低”。

我的好朋友麦克·麦卡锡有一次跟我抱怨他11岁儿子的性格：“他非

常敏感，又很容易情绪化。他经常为假想中的最坏结果忧心忡忡，也看不得电影中的感性场景。”

我记得自己当时近乎出于本能地看着他说：“这是一种天赋。”

他迷惑不解地盯着我：“这话是什么意思？”

我先理了一下自己的思路，回答道：“他会渐渐长大，和我们一样学会控制自己的情感。但他能看到别人看不到的美；更加迅速、更加设身处地地读懂别人的反应；在读书和看电影的时候，他能更加深刻地领略到其中的乐趣。他会更博爱，也会更快乐。”

麦克面无表情地看着我，问道：“你确定吗？”

“我确定，因为我当年就像你儿子现在这样。”

值得一提的是，情商高并不意味着能胜任营销工作。就像有些人喜爱贝多芬的《第九交响曲》，但他们没能力谱出《第九交响曲》，因为尚需要一些别的条件。

---

1. cookie（复数cookies）可译为浏览器缓存，指的是由网络服务器发出并存储在网络浏览器上的少量信息，可用于辨别用户身份。作者在这里是将人类大脑比作网络浏览器，将可口可乐品牌比作网络服务器。——译者注

营销其实是一种诱导

把我传送上飞船，斯科蒂。那里没有理性生命。

——《星际迷航》柯克船长

许多公司都把劝说理性大脑作为营销的基础。采取这种做法，就说明你追求的要么是“人有我优”，要么是“唯我独尊”，总之，你要传播的信息是你的产品比竞争者的更好。可通常情况下，哪怕你的研发部门再优秀，也无法凭借技术在性能方面与竞争者拉开太大的距离。事实上，那个距离往往小之又小，小到只有在异常特殊的情况下消费者才能留意到些许不同。若是不断追求理性优势，你的营销就会面临“跑题”的风险（因为你要突出表现的那种优势消费者并不在乎，比如说，去除最顽固的机油污渍），而更糟糕的是过度承诺。

但这还不是最主要的问题，真正的问题在于与理性大脑对话的时候，你的话题是产品，而不是品牌。

要知道，理性大脑做起算术来可是相当迅速的。涉及产品的时候，理性大脑愿意支付的费用就只包括商品的成本和一定的利润，而且利润只能比性能略差的竞争性产品高一点点。

我确实相信理性承诺，但前提是它不会欺骗理性大脑，而且还会坚守对情感大脑的承诺。换句话说，产品本身必须好到足以撑起一段情感故事，促成购买行为。这可能听起来过于严苛，但是相信我……爱马仕领带上的丝线绝对不比麦西姆·杜特[注]领带上的丝线更耐用，只不过前者在品牌理念方面下足了功夫，所以你我才甘愿为其支付额外的费用。

对产品，人们是为了购买而购买；但对品牌，人们却是因为相信而购买。

营销就是通过创建品牌，让人们爱上产品和服务的过程。归根结底，营销其实是一种诱导。

我们总是投入太多精力与理性大脑对话，忽视了情感大脑，而情感大脑会非常敏锐地察觉到这种忽视。没有移情这一必要条件的时候，情感大脑宁愿事前小心，也不愿事后后悔，而且会忽视你之后的传播和劝说。

我不是说没有必要向人们讲解产品的特色或优势。这种做法还是有其必要性的，特别是在推出新产品的时候。可是一旦我们讲明白了产品的特色或优势，就必须立刻进入下一个阶段，和人们的内心世界对话。

顺便说一句，你或许禁不住想要在一则广告作品中既对话理性大脑，也对话情感大脑。这样做并无不可，只是通常没什么效果。原因有四：第一，信息简化存在问题；第二，缺乏可信度，人们发现某个理性属性强行触发情感回应的时候，就会切断联系；第三（也是第二点的后果），你可能需要淡化情感联结才能让故事进行下去，但这样一来，整条信息就会被弱化；第四，这种方法并无必要，将理性传播和情感传播分开往往更加稳妥，也更加容易。

说到这里，就有必要澄清一点。尽管“传播”本质上归属于情感大脑，但“营销”却是一种理性活动，因为我们必须运用自己的理性思维，才能从所有备选方案中挑选出最优质的营销组合。我们在追求产品最优化的同时，尽量实现成本最小化了吗？相较于竞争品牌，我们的定价合适吗？我们的产品分布合理吗？我们的设计出色吗？我们的差异化够鲜明吗？我们的产品线够清晰吗？这些问题都必须利用理性营销思维才能回答。对这些问题的分析、量化和测评要相当精确，基本上不允许“我认为”或是“有可能”这种答案的存在。所以说千万不要搞混了。虽然营

销主要针对的是大脑的情感区域，但并不意味着高效营销的素材创作是一种情感活动。

因此，只是具备判断人类情感的能力还不足以实现高效营销，这只是一个起步条件，分析能力、主次安排和理性逻辑都是制订完善计划的必要条件。

稍后我们会详谈这一点。

---

1. 麦西姆·杜特（Massimo Dutti）为西班牙时尚品牌，创立于1985年。——译者注

第二章
智慧营销的5个关键

正确的调研能大幅提高营销的质量

> 收获一个好点子从来都不是调研的初衷，我们也不会对调研做此要求。
>
> ——威廉·伯恩巴克（1911—1982）
> 美国广告界的传奇人物、DDB广告公司创始人

我写这本书的目的是阐释营销如何以及为什么会发挥效用。不打算深入讨论营销调研。市面上有关营销调研的文章不计其数，其中不乏叙述详尽之作。如果你想要看的是那样的内容，那可就找错书了。事实上，我对这个话题只是点到为止，仅限于它与本书写作目的相关的部分。

首先，营销调研没有清晰的边界，因为它包含的准则和目的迥然各异。

1.预研。它的目的是在一个提议、想法或执行方案被付诸实践之前，先试着理解它们将如何发挥效用。还包括形成各种洞见[注]（稍后再详谈这一点）。预研包括产品测试、概念测试和广告测评。若是能把预研做到极致，你就可以预测某个营销组合，例如一个新品牌及其所有的营销要素，其背后的某个提议会成功还是会失败。另外，它还要研究个人的购买习惯、行为和偏好。

2.趋势。不言而喻，它的目的是预知消费者“下一步”会做什么，预见未来的消费习惯及其背后的成因。它能让品牌对话保持新鲜感、前沿性和相关度，是优质营销的必要条件。

3.追踪。所有能够帮助我们随时了解品牌状况和竞争品牌状况的技巧都属此列。它相当于营销总监的仪表盘，若是结构布局合宜，就能作为一种诊断依据，让你了解哪些变量能发挥效用，哪些变量不能很好地发挥效用。它包括零售追踪、家庭追踪、品牌形象和习惯追踪系统。

4.预测。它要用到的工具和技巧更多地属于综合管理的范畴，而不是营销范畴，预测工具具体可以分为两种。第一种能够帮助我们对关键变量进行动态评估。这种工具依据的是销售额之类的历史数据。通常情况下，它们可以在线性图或者对数图的基础上，较为轻松又相当精确地回答“下个月或者下一年会完成多少销量”这样的问题。值得注意的是，经验本身能够大大提高预测的准确性。(注)第二种能够帮助我们了解自变量（包括产品定价、媒体宣传强度、经济形势等）对某个因变量（例如销量或收入）的影响。这种工具需要大量的数据作为依据，其结果对于回答以下问题大有助益，比如，“如果我将价格下调5%，而竞争者价格不变，那么我会实现多少销量？”“如果竞争者把价格抬高10%，而我的定价不变，销量会有何变化？”“如果我将媒体宣传强度提高30%……”

而我可能还要再加上一个研究领域，那就是大型公司在调研中经常遗漏的人类学，或者说是对人类，尤其是人类行为的研究。这个领域除了探索人类各种行为背后的原因，还尝试了解影响人类决策的文化、态度、情感、价值观、道德观和社会结构等因素。它能帮助我们理解营销活动为何要顾及消费者行为（你在第一章里读到的内容都是构筑在人类学基础之上的）。若没有这类调研，我们就会盲目行事。

有了调研的帮助，一个有效的决策流程就具备了约束性和客观性。管理者也因此常常想方设法将营销简化为纯粹的数字，包括消费者的购买意愿、最喜爱的品牌和产品偏好。这种做法虽然有益，但也可能非常危险，毕竟调研无法代替决策，只能为决策过程提供帮助。更为重要的是，调研无法生成营销活动，只能对营销活动进行测评和量化，并且在这方面还常常表现出局限性。我亲眼见过无数次激烈的讨论，导火索要

么是广告很棒而消费者测评的分数不高，要么是广告很烂而消费者测评的分数不低。这种讨论最后的结果通常是将一切问题都归咎于研究部门，因为它没能设计出一套反映测试对象真正潜能的方法。

正确理解答案

许多预研技巧都存在局限性。当你向消费者展示一个带有情感的优秀创意广告时，他们的情感大脑就会做出反应，比如“哇，它让我想起了自己的童年”，或者“我喜欢那种说法，太可爱了”……此外还有许许多多微妙的表现。可一旦广告播完，研究部门经理就会立刻拿出一份针对大脑理性区域的问卷：你会更经常性地购买这种产品，而不是竞争性产品吗？看完广告之后，你对这种产品的看法有所改善吗？这时候，面对理性的问题，人们往往会理性地回答。

被测试的广告作品中没有理性论点，所以有关购买意愿的问题就不能转化为销量的增长。这并不是说广告作品没有发挥效用，只是说明了两点：（1）情感大脑没有时间与理性大脑对话；（2）问题设计不当。要知道，爱是需要时间的。上述测试无异于刚刚送一束花给初见的某个人，然后立刻就问：“跟XXX相比，你是不是更想嫁给我并和我生三个孩子？”答案显然是一个大大的“不”字。

要想了解一个创意作品的潜能，你的提问对象就应该是情感大脑：你喜欢这个故事吗？它给你什么感觉？你愿意再看一遍吗？你认为它传递了积极的信息吗？诸如此类。

这些问题大多不会自动转化为销量或品牌利润。不过，假如拥有一个优秀的研究部门，你就能从中获得足够的证据，知道应该传播什么样的信息，并逐渐找到一种不错的代理变量，用于预计某则广告作品将带来的销量和利润提升度。至于达到这个目的所需要的方法，整理起来可

能足够再写一本书了。我在这里写到的要点，只是为了确保我们在评估广告创意的时候能问对问题，千万不要企图得到情感大脑不会给出的答案，那样无异于自欺欺人。

当我们试图通过量化手段来评估营销组合的其他领域时，比如包装设计或标签，事情就会变得更具戏剧性，并带来另外一个问题。显而易见，优秀的设计能够激发人们的喜爱之情，但不是每个人都能拥有高雅的品位，也不是每个人都欣赏优秀的设计。通常情况下，只有很小一部分人能够在第一眼看到一部伟大设计作品的时候，就洞悉和领略到它的力量。这是因为人类倾向于喜欢和欣赏自己经常见到，或者换句话说，曾经见过并且已经熟稔的事物。对于新生事物，我们往往在多次接触之后才会产生赞赏之情。这种情况也发生在音乐领域（我们通常更喜欢自己听过几次的音乐作品）和时装领域（我们可能本来不愿意穿新款的阔腿裤，在大街上看到其他人这样穿才会改变主意）。设计领域一般也是如此。

在对产品设计进行评估的时候，最常见的错误就是将一部旧的作品与一部新的作品比来比去。简单说，就是先在那个国家随机抽取一些人作为样本；再以民主的方式对设计成果进行测评，即一个人、一份意见、一张选票。这个逻辑看似简单：既然消费者有购买潜力，那么他们一定也喜欢这个设计。大错特错。

第一，当我们把一个熟悉的设计作品和一个全新的设计作品同时放在人们的面前时，熟悉的那一个自然会得到额外的加分，毕竟让人们第一眼就接受变化是很难的，哪怕那种变化还不错。

第二，大多数人都不是专业人士，在个人品位方面没有受过系统的训练。若是让他们选择一种变化的方式或者一种全新的设计，那么最后的选择往往不会取得真正意义上的成功——现在不会，以后也不会。所以测评某个设计作品的时候，不应该问“你喜欢它吗？”也不应该问“跟那个相比，你更愿意购买这件作品吗？”而是应该问“它在货架上显得与

众不同吗？它传播了品牌的价值观吗？你了解它的用途吗？”关键在于，设计是专业人士做的事情，你的职责是挑选出合适的专业人士，把设计任务托付给他们。试图采纳公众意见来修改一个专业人士的评估绝非上策。而且就算设计作品一开始得不到所有人的喜欢，也不必忧心忡忡，因为只要它真的是一部好作品，人们早晚会喜欢上它。

定性研究其实是一把双刃剑。一般来说，人们实际的想法和他们口述的想法之间存在差异，人们实际的做法和他们口述的做法之间存在差异，人们实际的喜好和他们口述的喜好之间也存在差异。提问的时候，要牢记这一点：若是仅凭人们口述的内容就贸然采取行动，而不去了解他们究竟为何要那么说，最后就会做出错误的决定。你一定要由表及里，了解人们想要的究竟是什么，以及为何不对你实话实说。

有些人不愿意对自己承认真正的原因，更不要说当着其他人的面承认了，所以他们的大脑会编出各种借口来挽回面子。这个过程被称作“认知失调”（cognitive dissonance），而其后果就是“自我辩白”（self-justification），以及与之对应的行动和想法。根据维基百科上的描述：总的来说，当一个人同时拥有自相矛盾的认知时，就会发生认知失调。以吸烟为例，尽管吸烟的人知道吸烟有害健康，但还是照吸不误，原因是他们很享受那种感觉。要消灭这种矛盾，立竿见影的方法就是戒烟。但是吸烟的人也可能会找到另外一种消灭矛盾的方法——说服自己吸烟无害！

有效调研的七大要点

调研是优质营销的必要条件，但是有几点需要格外当心。

其一，问对问题。在调研过程中，你可以问自己想问的任何问题，但是一定要考虑到后果。错误的问题会引出错误的答案，而你却可能因为那个答案出自消费者之口，就将其视为正确答案。千万别犯这样的错误。

其二，根据你要问的问题来选择调研的类型，这一点很重要。光是问题对了还不行，你选用的调研方案必须也是对的才行，因为错误的调研方案同样会引出错误的答案。

就定性研究来说，我更喜欢一对一的深入调研，而不是专题小组讨论。若是调研负责人深谙移情作用，你就能更加深入地了解人的思维，除去答案中认知失调的那部分内容。

就定量研究来说，我倾向于采用平行定位的技巧，比如就不同的产品或概念向两组既具独立性又具代表性的人群提问，而不是采用比较法，因为前者更贴近现实生活。现实中，你不会让人家对比前后情形。同理，你要么在货架上保留旧的包装设计，要么撤掉旧的，换上新的。

就追踪来说，我更喜欢消费者监测组（consumer panel）这种形式，因为这样你能动态了解个人的变化，还有他们的购买模式和购买行为。以移动样本为依据的追踪系统做不到这一点。

其三，选取单一变量。假如你想测试一个产品，就要确保你只测试这个产品（其他的产品不必理会），一定不要引入额外的变量，比如品牌名称或商标设计。否则你就不会知道每一种要素在最终结果中的权重。同样的道理也适用于测试概念、包装视觉效果或包装形状。

其四，事先明确你对结果的预期以及你将为此采取什么措施，也就是所谓的建立行动标准。假如你做不到这一点，就很可能在得出结果的

那一刻陷入没完没了的内部讨论。

其五，每问出一个问题，记得要自问一句，为什么会得到这样的答案。换句话说，你要知道当人们给出这样一个答案时，他们的脑子里在想些什么。别忘了由表及里。你必须过滤自己的问题，剔除答案中可能存在的认知失调与自我辩白的成分。人们在做出回应的时候往往会混淆障碍和借口，所以你就有必要对障碍（一旦消除就会带来行为变化，并最终带来购买行为）和借口（一旦消除就会有其他借口取而代之）进行区分。

其六，控制住内心的冲动，不要每一步都验证专业人士的作品。我们经常担心专业人士因为某种原因达不成目标，所以会在最终投产之前先制作出实物模型，放到消费者面前去征求意见，得到的结果通常是细节的半成品加上情感的半成品。假如你信任专业人士，可以让他们修改和调整，或是在更糟糕的情况下，放弃作品，然后再通过调研看看是否有效。

其七，避免在管理层面前用调研结果来证实你的决定，或者比这还要糟糕，去证实管理层的决定。调研的作用是协助你做出决定，而不是证实一个已经做出的决定。假如你选择利用调研证实决定，那么走到最后，很可能把问题、方法乃至结果一概推翻。而且一旦有了第一次，就会有第二次，那样你可就真的陷入滑坡效应（slippery slope）了。

总而言之，虽然调研能够帮助你提高营销的质量，但必须使用得当。正如之前所说，调研可以让你如入天堂（当研究部门给你的调研结果迅速、可靠并且不贵的时候），也可以让你如堕地狱（当他们的调研结果迟缓、可疑并且昂贵的时候）。

我担任宝洁先生品牌经理的时候，对此还一无所知。我以为自己做的一切都是正确的。但实际上我错得彻头彻尾。我问了错误的问题："你想要什么样的家用清洁剂？"自然就得到了错误的答案："性能更好的。"于是我就做出了错误的决定：强化品牌配方，重新投放市场。

Ajax则做了正确的事情。他们问的问题是这样的：你要花费多少时间来清理厨房？你怎么知道它被清理干净了？对此你有什么看法？可想而知，女性朋友们当然希望在厨房里待的时间越少越好，从而为自己留下更多的时间。

Ajax还发现，南欧的女性平均一个星期会清理6次厨房（南欧的职业女性要比北欧少得多），所以她们不需要效力更强的产品，而是需要泡沫更少的温和产品，这样才不用一遍遍地冲洗地板，才可以省时省力。此外，她们还想从中获得一种大功告成的感觉。于是Ajax又问："你怎么知道厨房什么时候算是被清理干净了？"他们得到的回答是："当厨房闻起来很清新的时候。"既然这样，不如用一种更浓郁、更持久的香氛来让人产生这种感觉。很明显，Ajax对解放女性和享受生活的自由做出了承诺，而女性朋友们爱上了这个理念，当然也就爱上了这个品牌。

所以Ajax赢了。

一些误区

最后，我想用一点儿篇幅说一说我在营销部门经理身上看到的一些误区。这些误区会在决策过程中造成意想不到的后果。

第一种是对相关性概念的误解。《不列颠百科全书》对"相关性"的定义是：两个随机变量之间的关联程度。这是什么意思呢？简单来说，

就是当某人告诉我们事件A和事件B之间存在着高度相关性的时候，我们应该说："谢谢你。那又怎样呢？"

我来举几个例子。从数学的角度说，圣雄甘地出生至今跨越的年数和全球变暖效应之间存在高度相关性。同理，绕地球运行的人造卫星数量和发达国家的肥胖率上升之间存在高度相关性。从科学的角度看，这些例子无可厚非——变量是随机的，而且有很高的相关系数。不过，它们与许多人对相关性的看法相去甚远，即事件之间存在关联或者存在某种联系。

事实上，用因果关系的统计学——事件A说明（或是引起）事件B的概率——来定义人们心目中的相关性概念要好得多。举例来说，进食更多热量和肥胖率上升之间存在一种很强的因果关系。

虽然呈现高度因果关系的两个事件之间总是存在着高度相关性，但反过来却不成立。在业务领域，你要寻找的应该是因果关系。举例来说，假如我降低价格，销量就会提高（提高的幅度和持续的时间则是另外一个问题）；如果我加大媒体投入，产品需求就会增加（也可能不会增加，那样你就有的麻烦了），诸如此类。

2003年，克莱夫·威廉·约翰·格兰杰爵士获得了诺贝尔经济学奖。他发明了一种统计方法，可以确定能否用某个变量来预测另一个变量的发展趋势。若是你对他的方法感兴趣，可以点进这个网址（http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/aureates/2003/granger-autobio.html）看看。

这个统计方法很简单，很精巧。它以滞后值（lagged values）为基础，说得更明白些，就是将一个变量对其上一个变量做时间回归。你的研究部门经理可以解释说，如果x可能导致y增加而不是减少，那么就于优秀的营销决策有益。

相关性的概念很可能将人引入歧途。说实话，假如在业务讨论会上，你的研究部门经理用一种高度相关性来证明一种因果关系，那么我建议你当场炒他的鱿鱼，赶紧再找一个新的。

第二种是对统计显著性概念的误解。在调研中，这个术语被用来表示某一结果（通常是市场测试的结果）不太可能偶然发生。两个数字之间的统计显著性可以用一个包含样本规模和调研结果差值的简单公式计算出来。

许多人把这个显著性理解为差值大或差值巨大。错了。它只表示有人发觉A和B之间存在一些差异，丝毫没有表示差异量级的意思，其实那种差异可能非常小。虽然统计显著性的程度是可以被测量出来的，但是必须通过绝对值的比较分析才行。

这里还有一处要当心：如果你仅仅因为一次测试结果与竞争对手相距甚远就计划大幅增加营销投入，还请三思，因为你很可能会竹篮打水一场空。

1985年4月23日，可口可乐公司经过广泛的定量研究，决定推广“新可口可乐”（New Coke），作为对“百事挑战”[注]活动的回应。百事可乐的产品比可口可乐甜度更高，所以在当时的盲测活动中，许多人都更加偏好百事可乐，而非可口可乐。于是百事可乐的营销团队决定利用这份数据大做文章，借助广告来提升自己的品牌可信度和品牌偏好。百事可乐的营销活动的确奏了效，一连几年，可口可乐的市场份额都在缓慢地下降。

需要说明的是，百事可乐的营销活动之所以有效，并不是因为它传递了某条理性的信息（比如口感优于可口可乐），而是因为那条潜在的信息：“不要做个失败者……加入多数人偏爱的阵营吧”，这完全是一种

情感表达。

调研结果显示，新可口可乐明显比可口可乐和百事可乐更受欢迎。经过很长一段时间的内部讨论，公司最终决定用新可口可乐代替可口可乐，并把宣传口号定为："强者更强"（The Best Just Got Better）。也是从那一刻开始，不断有愤怒的消费者抱怨，要求公司把原来的可口可乐还给他们。当时的首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔和行政总监唐纳德·基奥甚至还收到了一封信，信里有一张白纸和一个带有回信地址的信封，寄信人要他们签上名字，说这样就能够得到"地球上最蠢的两个人的亲笔签名"。美国20家瓶装厂也向可口可乐公司发起诉讼，试图改变他们的决定。终于，在7月10日这一天，可口可乐公司宣布，将可口可乐以经典可口可乐（Classic Coke）的身份重新投放市场。

新可口可乐在正式投放前做过的消费者调研堪称史上规模最大的调研之一。既然如此，为什么还会发生上述这一切呢？那个调研错在哪里了呢？其实哪里都没错，调研结果一目了然，无懈可击：无论是在试尝阶段，还是在后续的试用阶段，新可口可乐都明显受欢迎，在盲测和明测（亮出品牌标志）中也是如此。真正大错特错的是对调研结果的解读。比如，总体偏好存在60/40的显著差异，并不意味着每个人都喜欢产品A多过喜欢产品B，只是说明60%的人更偏好产品A，40%的人更偏好产品B。这时若将产品B撤出市场，就会激怒那40%的消费者，特别是在那个品牌承载着高度情感依恋的情况下。人们在解读数据的过程中犯下的严重错误导致了戏剧性的商业决策。

为了优化某一产品的性价比而进行连续测试的时候，会面临性质不同，但同样危险的问题。事情的经过可能是这样的：我要找到性能可以媲美我已经投放到市场的产品，但成本尽量低的配方，所以我会去掉一点儿有效成分A，看看消费者能否留意到这种差异。假如你的新配方明显弱于已经投放市场的产品配方，那么你还有5%的机会，因为这种差

异在置信水平（confidence level）为95%的测试中并不明显。你可能以为这没什么大不了，但是问题在于，假如负责这个项目的经理有足够的资金，那么他就会针对已经投放市场的配方安排比如说10次测试。这样一来，一次或多次测试结果显示统计显著性为隐性的概率就会增加到40%（如果是14次测试，这个概率就会增加到52%[注]）。你的经理当然会选择结果最有利于他的项目的那一次测试结果。于是你就会决定向市场投放配方被弱化的产品，只因为研究部门“认定”它能够“媲美”你刚刚下架的那款产品。

另一种有趣的误解是关于洞见的形成。在我见过的所有对“洞见”一词的定义中，最好的一个是：一种当时看来立意鲜明，回顾起来不证自明的人生观。真是太精辟了。对于伟大的营销策划来说，洞见是不可或缺的要素。它是所有优秀简报的精髓。强大而有力的洞见应该体现在每一部广告作品中。它是品牌与人们的对话方式：“我们了解你。我们知道你是什么样的人，知道你需要什么、想要什么。”洞见会以一种理智的方式引起人们的共鸣，吸引观众的注意。

要推动重大的产品创新，洞见也是不可或缺的要素。它可以明确我们想要解决的问题。Ajax之所以会胜出，就是因为它在洞见方面强于负责宝洁先生的我。在缺乏洞见的情况下一味蛮干，很可能你要解决的问题压根就不存在。

管理者往往认为，形成洞见的最佳方法就是向消费者提问，通常采用专题小组讨论或是上门访问的形式，并且眼观六路、耳听八方，不放过任何能够转化为洞见的信息。

必须坦白地说，在我的整个营销生涯中，还没有见过哪个洞见是出自焦点小组讨论的。事实上，我也从没见过哪个洞见出自消费者。亨利·福特被问及他的T型车理念时，只说了一句话：“如果我当初问我的顾客想要什么的话，他们一定会对我说想要一匹跑得更快的马。”

消费者是说不出什么洞见的。他们不知道什么是可行的，只能提供不切实际的解决方案，更糟糕的是，他们甚至不知道自己想要的是什么。为了形成洞见，把钱花在焦点小组讨论上绝对是一种浪费，也是一种容易失败的做法。

伟大洞见的好处在于你不必费力去发现它们或是证实它们。别忘了我们的定义：洞见是回顾起来不证自明的。

优秀的洞见来自各种不同的渠道。广告传播需要的洞见通常来自与传播对象有关的名人名言（没错，就是名人名言）。说白了，名人名言其实不过是洞见独到的人生思考而已。它们之所以能够俘获我们的思想，只因为它们思考现实的角度是我们未曾想过的。名人名言不但可以免费使用，还可以高效地传播理念。流行谚语也是洞见的一大来源。它们不但凝聚了传承数代人的思想和信念，而且已经被人们普遍接受为真理。它们常常能够超越文化和宗教的界限。只要使用得当，流行谚语就能够源源不断地提供创作灵感。你的广告代理公司及其创意团队应该也能作为优秀的洞见来源，否则你就得担心了。最后还有一条生成洞见的重要途径，那就是打造你自己的智囊团。这并不困难，而且也不一定需要资金。人们愿意提供看法和建议，也愿意帮助你。你只需宣布要为自己的品牌或公司成立一个顾问委员会，然后再打几个电话就行了。

在产品和包装的洞见和创新方面，你必须相信自己的供应商、客户和专业团队。他们最清楚什么有效，什么无效。去拜访他们一次，你会讶异于自己居然能得到那么多洞见独到的信息。

在我到亚特兰大几个月后，有几个在包装部门工作的工程师来见我，想让我看一个可口可乐经典玻璃瓶的精美复制品。原型是佐治亚绿

色玻璃制，复制品是现代铝制的。那是他们两年前从俄亥俄州扬斯敦的一个供应商那里得到的。从那以后，它就一直被锁在技术部的一个抽屉里。工程师想知道是否有人会对这个铝制瓶感兴趣。（当时可口可乐的包装材料主要有三种：玻璃、塑料和铝。其中前两种是可口可乐经典的玻璃瓶形状，是真正推动销量的主力，而铝制材料只有普通的易拉罐装，原因是尚未掌握铝瓶技术。）于是我就想能否拜访一下那家供应商。

一个星期之后，我们坐了两个小时的飞机和一个小时的汽车，才终于到达俄亥俄州大型铝制容器生产商Exal包装公司。我和这家公司的首席执行官司狄芬·吉尔伯特聊了一会儿，发现我们两个人居然都出生在西班牙北部，而且彼此相隔不到50公里。我们一见如故，从那以后一直保持着彼此信任和互相尊重的亲密关系。

他的技术人员为可口可乐开发了经典玻璃瓶形状的铝制版，很可爱。他一边带我参观干净整洁的工厂，一边讲解有关铝生产工艺、挤压机、塑形装备、涂层系统等各种知识。我回到亚特兰大几个月后，可口可乐公司就在24个国家第一次推出了可口可乐经典玻璃瓶的铝制版。

这样的理念无论如何都不可能出自一次焦点小组讨论，不管在全世界哪个国家，都不可能。

最后说几句告诫的话……

每一年，大型跨国公司都会向市场推出成千上万种新产品和新品牌，其中大约75%熬不过第一年就死了，幸存者中只有很小一部分，估计不超过5%，能坚持到投资有所回报的时候。这些跨国公司都有大量的调研预算和详尽的实施方案，可以在推出某个新产品或新品牌之前对其市场潜能进行评估。它们会从头至尾检查营销组合的每一处细节，会

进行广泛的（而且昂贵的）定性测试和定量测试，其目的就是确保提前对理念进行微调。然而，它们的成功率也不过大约5%，也就是说，它们有95%都是错的。这真是让人瞠目，对吗？就连我最小的孩子都能做比他们好。

导致这种结果的原因有几个，但都算不上正当理由。概括来说，就是推出品牌之前没有做任何预研，只是凭借负责该项目的管理者糟糕的直觉：

1. 他们根据一份并不完善的实施方案进行预先测试，通常是为了省钱，于是问了错误的问题。

2. 实施方案并不可靠，许多调研公司给出的实施方案都更接近地狱，而不是天堂。

3. 违反并且罔顾调研成果中的建议（你一定想不到有多少案例属于此列）。

我的建议是尽量远离这些陷阱。它们只会破坏你的营销，毁坏你的声誉。

对一家企业来说，唯一的出路就是与时俱进。未来产出更好成果的能力才是衡量所有企业的标准。无一例外。至于过去，则完全不在考虑范围之内。过去的已经过去了，我们也无力改变过去，我们唯一能改变和影响的就是未来。不过，投资研究通常都会对历史做一番回顾，而就大多数快速消费品公司来说，这份回顾清单包括扫描数据、审计报告、图像跟踪、广告追踪、消费者监测组数据，诸如此类。可口可乐公司研究部的前任主管斯坦·萨纳纳坦（如今是联合利华的研究部主管）曾估计，回顾性研究的行业投入占比可能超过了80%。如此说来，既然我们不能改变过去，为什么还要那么执着于估量过去呢？诚然，它有可能帮助我们更好地预测未来，但我们为它所做的投入是不是太多了？

如你所见，其实只要真正了解调研如何发挥效用，同时运用正确的技巧，保持慧眼如炬，就有很大概率提高营销的质量。

---

1. 洞见（insight）是广告领域的常用词，很多时候被业内人士译为“洞察”，但由于“insight”本身是名词属性，而“洞察”在中文语境下是动词属性，所以这种翻译的结果常给人词不达意的感觉，不如见解、洞见等名词来得通顺，故本书一概将“insight”译为洞见。——译者注

2. 在可口可乐西班牙分部，有一个规模庞大而且人员配备十分完善的研究部，它的下面设有一个预测分部，其职责是在复杂数据库和数学方程式的基础上，对销售额做出最准确的估算。每个月月初，所有业务经理都会从预测总监那里拿到预期销售额的估算结果，其准确率最高可以达到97%。在研究部里还有一位行政经理，通常情况下，业务经理在拿到预测结果之后，会立刻去找行政经理，问他对当月销售额的估算结果，其准确率刚好达到98%！他能够仅凭自己从办公室观察到的装瓶厂仓库的货车进出数量，预测整个西班牙的销售额，而且准确度让人惊叹。

3. 百事挑战（Pepsi Challenge）也被称为百事大挑战，是百事可乐公司为了冲破可口可乐的市场垄断而对消费者口感进行的大胆试验。他们请受试者品尝各种没有品牌标志的饮料，说出哪种口感最好。试验全过程通过电视现场直播。结果认为百事可乐更好喝的人占了大多数。——译者注

4. 我知道，假如我说在连续测试中有超过50%的概率会得到误导性的结果，人们会觉得这个概率高得出乎意料，甚至高得有悖直觉，特别是当你做的是统计显著性为95%的测试时。正因如此，我才列举了上面那个案例。

先梳理流程，再构建组织

> 一个组织存在的原因，与任何有机体并无二致，都是为了帮助相互关联的各个组成部分具备应对环境变化的能力。
>
> ——凯文·凯利《连线》杂志主编

大多数公司在营销上的失败，并不是因为参与其中的个人有什么问题，而是因为流程，或者说是缺少流程，阻碍了个人之间的合作。

我们往往会因营销部门糟糕的工作表现对其成员横加指责，而实际上，这些人都是非常优秀的团队成员。但是公司却要花费巨额资金，一边炒人鱿鱼，一边新聘营销人才，培训新人……最后再把他们炒掉，循环往复。

究竟是哪里出错了呢？

现在许多营销部门的组织架构都像个裁缝店，说得再精确一些，像是18世纪的匠人作坊。营销部门经理（相当于裁缝或匠人），要对部门承揽的项目全程负责。他们负责挑选洞见，协调调研工作，制作简报并传达给广告代理公司，监督媒体计划，分析结果，控制预算和品牌盈亏，策划促销活动，建言新的包装和定价，分析潜在的赞助理念，推动产品线创新，更新图标，制订并演示下一年的业务计划，诸如此类。营销部门经理常常有好几个助理帮忙处理各个项目，分担工作量。每出现一个营销问题，“裁缝”就要负责给出解决方案。

这种组织架构没有也不需要定义明确的清晰流程。事实上，裁缝就是定义裁缝店应该如何运作的那个人，而依据不过是他自己的信念、性

格和风格。在这样的组织下，所有的项目都被当作单个案例来对待。

虽然这类组织也能够产出高质量的营销策划，但必须满足下列所有条件：

1. “裁缝”本人是个行家里手，也就是说他对上文列举的所有项目都有深入透彻的了解（颇具挑战性）；

2. 团队里的其他人尊重并服从“裁缝”的领导（这通常会演化为将持有不同意见的人全部清除出去，尽管那些人恰好思想独立、理念新颖）；

3. 整个组织的成员已经共事许久，深谙“裁缝店”的运作方式，也知道需要通过哪些非正式的关键渠道才能完成任务。

即便如此，“裁缝店”也有可能因为几个重大缺陷而走入经营困境。第一，当上述条件得不到满足的时候，随之而来的营销策划也往往质量堪忧，至少会存在前后矛盾这样的问题。第二，这种组织能够应付的工作量相当有限，要想提高产出，只能通过增加“裁缝”数量这条唯一的途径。第三，当“裁缝”本人离开的时候，整个部门就要全部重新组织。第四，团队会仅仅因为“上司不喜欢”就产生强烈的挫败感。

这类组织信奉营销并非科学。它总是有这样一个理念：营销组织与有效流程是格格不入的。有效流程是指既能实现高质量和高效率的产出，又能实现时间和金钱等资源浪费最小化的流程。

其实“营销并非科学”这一理念是完全错误的。虽然按照我们今天的理解，营销还算不上是一门精密科学，虽然我们对大脑内部产生品牌情结的各种机制仍然缺乏科学的了解，虽然我们在具体实施营销计划的时候仍需要大量的反复试错，但是，跟50年前、20年前，甚至10年前相比，我们如今知道的营销知识已经多了很多。而且就算我们不知道，也

没有理由退而求其次，非要采纳18世纪裁缝铺的流程。换句话说，不能仅仅因为营销中蕴含着某些艺术成分，就认为我们应该采用传统金匠的生产方法。

不要把营销部门当作一间裁缝铺来构建，应该把它视作一间成衣“工厂”，或是一间营销工厂。你没有必要为每一个客户量尺寸，而是应该为他挑选一块适合他的布料，手工裁剪并缝制出一套衣服，接着再重复这一流程，循环往复。事实上，你完全可以为下一季准备好一系列漂亮的成衣，还有一套优化的流程。

第一步，在纸上写下所有正式和非正式的流程，还要写下关键决策者和每个关键任务的时间点。一定都要切合实际：写下确实能让各个环节真正发挥效用的方法。然后把这些方法全都放到一边，再拿一张纸，写下营销部门预期的关键产出。一旦做完这些，就马上为每一道产出设计一套流程，其中应该包括关键的主要任务和子任务，每个子任务的负责人，预期完成任务的时间点，还有基于议定标准的审批手续。这个预先议定的标准不一定要以定量测试为依据，可以仅仅根据某位管理者的判断。

第二步，对各个流程进行优化，在实现返工量最小化和为产出投入的时间总量最小化的同时，还要保持必要的质量水平。你会惊讶地发现，自己居然能够仅仅通过精简现有的正式或非正式流程，就成功避免了过度的管理和毫无价值的讨论。做完这些之后，要立即着手设计部门架构，确保对每一种关键职能都给出清晰的岗位描述。

许多人喜欢先调整架构，再重新设计流程。这是错误的做法。虽然调整架构这项工作更加诱人，但是千万别掉进这个陷阱，否则就会导致团队士气不振、返工频繁、产出低劣。原因非常简单：你应该先明确自己想要什么（产出），然后再规划如何实施（资源利用），这个资源指的就是你组织内部的人员。

如果你先明确如何实施（要对组织架构采取的措施），再明确什么产出，那么就是本末倒置了。

我知道上述一切听起来又枯燥又沉闷，可能执行起来也不是你整个职业生涯中最愉快的任务，但是相信我，这项任务一旦完成，就会帮助你减少毫无意义的讨论时间，让整个团队齐心协力，最重要的是，你可以将由此节省下来的时间用于创意。

到墨西哥领导可口可乐拉丁美洲营销团队几个月后，我召集了一次会议，参与者包括辖区内所有国家分部的营销总监。我花了相当长的时间整合各项职能的流程，想要确保我们都在同一个框架内工作。我知道有些营销总监在带领自己的部门时缺乏清晰的流程，只是还没到我之前所说的“裁缝铺”那种地步。所以我有心理准备，这种更为结构化的组织方法势必遭遇一些阻碍和掣肘。考虑到这些，我的团队中负责含汽饮料的辛西娅·冈萨雷斯想出了一个主意，那就是请一位名厨来参加我们的会议，让我们所有人看看一家高档餐厅是如何运作的。尽管我认为她的想法很疯狂，但还是批准了。于是，她请来了菲利普·莫林，他是法国烹饪学会的会员兼墨西哥知名餐厅“美食家广场”的主厨。我们集结在可口可乐墨西哥公司的厨房里，在菲利普的督导下准备一席简餐。虽然官方的说法是要强化团队建设，但真正的目标却是重新树立一个典范，让团队知道有效率的组织应该如何运作。我们系上围裙之后，菲利普就开始聊餐厅的经营之道：“成功的关键是完美的烹饪技术，适宜的上菜温度，舒适的就餐环境，合理的经营成本，恰当的销售价格……其中任何一个环节发生问题，顾客流失的概率都会大大增加。”

接下来，他介绍了自己在烹饪学校的经历和一个厨师必须掌握的各项原则。他说所有优秀的餐厅后厨采用的都是近乎军事化的组织模式，又讲解了法国餐厅的效率原则和劳动分工。制作一席菜肴所涉及的任务会被分派给不同的“厨站”（station）——在法语中被称作二厨

（parties）——每个厨站都有一支由几名三厨构成的队伍。任意一道菜所需的食材都可能需要五六个厨站共同来完成。所有的厨师被统称为厨师旅（brigade）。“在我的餐厅，大家都被安排在三个不锈钢桌子的周围。后厨里的每个人都清楚地知道需要完成的工作和每项任务要花费的时间。在后厨，没有人会说话聊天。大家都知道必须在20分钟之内为每一位客人同时奉上色香味俱佳的菜品，哪怕他们点的餐各不相同。”我知道在营销团队里的许多人听来，他的这番讲解与直觉是完全相悖的。他们可能一直以为高档餐厅的后厨全凭直觉和即兴发挥。虽然这是非常浪漫的一种看法，但与现实相去甚远。我们接下来的对话如下：

> “那‘创意’呢？”可口可乐的一位营销总监问。
>
> “创意？啊，对了。创意是星期六早上的事儿。”他回答道。
>
> “什么意思？”
>
> “是这样，”他继续说道，“每个星期六的早上，我都会与餐厅负责人和我的核心团队开个会。我们会检查一遍菜单，换掉10%的菜品，具体换什么要看季节和市场。然后我们会在接下来的一个星期内试推新的菜品，观察顾客的反应。如果一切都好，我们就会将新菜品在菜单上保留10~15个星期。我们尽量做到每一份新的食谱都精益求精。这就是创意。假如你以为自己能够在繁忙的星期五晚上既保证后厨运作又兼顾创意，那估计餐厅就要关门了。”

我并不是建议营销部门严格仿照高档餐厅后厨的组织模式。坦白讲，你可能会说烹饪一份套餐涉及更多重复性的任务，而制定顶级的营销规划涉及更多临时性的解决方案。的确有这个可能，但是我们不要忘了，只要有一个营销理念诞生，就要开展许多活动来实现这个理念，而这肯定属于可以被优化的流程范畴。除此以外，被我们当作营销依据的基本人类行动也不会变得那么频繁……一天结束的时候，人们照例要下

班乘车，每天都要穿衣服，圣诞节总是在12月25日，每一年都有暑假。

好的组织模式让你拥有更多的思考时间

没有人能用口哨吹奏出交响乐，那需要整个管弦乐队。

——哈尔福德·爱德华·勒科克（1885—1961）
美国卫理公会牧师

就提高营销部门的绩效来说，我更喜欢像生产链那样运作的组织架构。在链条最前端的就是研究部门，其职责范围包括上文讲到的所有调研领域，具体来说就是预研、趋势、追踪和预测。生成洞见，至少是传播用的洞见，也可以被纳入营销部门的岗位职责描述中。研究部门就像仪表盘，要为决策提供各种数据，即定期交付有关品牌销量、市场份额、形象指标、竞争格局、发展趋势等内容的数据。此外，它还要根据需求，对有关新品牌或产品线延伸的营销组合以及广告实施进行评估。研究部门需要高度的自主权，要确保他们的意见不偏不倚，否则研究部门为了证明和支持管理层的决策，很容易意见被滥用。

研究部门要把自己的信息传递给链条上的品牌管理部门。品牌管理部门相对较小（所以请你控制住内心的冲动，不要为了弥补营销部门其他分支的人员不足，或是能胜任工作的人员不足，而给它增员），它负责的是战略，或者说是如何实现目标。

许多人都对“战略”一词的含义理解有误，但用起来却好像对它了如指掌。我知道你们有些人在读到这儿的时候会想：哈维尔，得了吧，那不可能。但这是事实。读完下面这段内容，或许你就会发觉自己曾不止一次地误用过这个词。

让我们从战略的真正定义讲起，然后再列举一些常见的误解。我所知道的最佳定义是这样的：战略是实现某一目标的效果最好也最有效率的方法。恰如其分！无论在商业、军事、运动、科研还是其他任何背景下使用“战略”一词，这个定义都适用。其中“效果最好”的意思是完整、彻底地实现目标，而“最有效率”的意思是为了达成目标，选择资源消耗最少的那一条路，资源的类别不限，可以包括时间、资本、原材料或是由其组成的任何东西。换句话说，战略就是让我们尽可能利用最少的资源，完整地实现某个目标的路径。战略的意义在于目标的实现。

如此说来，优秀的战略制定者应该具备几个特质。第一个特点是对目标的准确理解。意想不到的是，居然经常有人在尚未明确自己想要实现什么的时候就开始制定战略。现实中，目标的构想和阐述并不总是明明白白，也总有人设置目标的时候连自己真正想要什么都不知道。还是宝洁的做法比较明智，他们懂得用所谓的SMART方法来明确目标。这个英文缩略词扩展开来就是：specific（具体的），measurable（可测量的），accurate（准确的），relevant（相关的），和time-bonded（有时间限制的）。多么精妙的概括。一个优秀的战略制定者在能够合理地设置和定义目标之前，必须不断提出恰当的问题。

优秀的战略制定者应该具备的第二个特质是中立。假如你偏向其中一个选择，或是在陈述目标的过程中出于政治动机，选择某种资源多过另一种资源，那么就不可能制定出合理的战略。

第三个特质是博学。除非你对自己要评估的领域有全面的了解，懂得个中手段和因果关系，否则你制定出来的战略就可能会不如人意。

第四个特质当然是量化的技巧。有许多人都败在这个关键环节上。你必须有能力把所有的选择简化为一套有可比性的变量，而最常见的两个变量就是时间和资金。人们之所以常常败在这一点，是因为结果常常太过显而易见，或仅仅是因为成功量化的希望太过渺茫。但是你会惊讶地发现，一旦彻底量化了每一个选项的含义，你的决定就会发生相当大

的改变。

在我看来，优秀的战略制定者还要具备另外一个特质：如实说出残酷真相的能力。虽然听起来很容易，但是管理者往往不愿意听到坏消息。假如你对坏消息避而远之，那么会很快偏离现实，从而失去为你的业务或品牌掌舵的能力。你的员工会开始害怕向你汇报不尽如人意的数据，害怕面对不欢而散的会议或是更糟糕的情况，害怕因此成为“杀死信使”（kill the messenger）综合征的受害者。他们往往会掩盖真相，粉饰太平。但是，没有朴素的真相，怎么可能设计出优秀的战略？

唯意志论（也可称为一厢情愿）是战略的一大劲敌。唯意志论者相信事情会按照自己的想法（或者意愿）发生。但是希望过高，就会妨害你做出均衡评估的能力，而且你很容易在幻想最佳情景的过程中产生偏见。未来很顽固，该发生的终归还是要发生，所以你最好为每一种可能的结果做好准备。

现在我们对战略的含义已经有了清晰的理解，那就列举一些对其含义存在错误理解的常见说法吧（我相信你也能在此条目中加入一些自己听到过的措辞）。

（1）战略性目标。这是我最喜欢举的一个例子。目标怎么可能是战略性的呢？一个目标可以有重要性、关键性、必要性或是扭转性，但战略性是什么鬼？

（2）战略性选择。战略本来就是关于选择的啊。事实上，你完全可以说战略和选择是同义词，所以这种说法是画蛇添足。若是你用它来定义达成某个目标的不同选项，或许还能说得过去，但若是你用它来强调某个选择的重要性，可就是用词不当了。

（3）品牌战略。这种说法在营销领域屡见不鲜，一般是用来表示一个品牌所代表的东西，非常有误导性。品牌理念或是品牌宗旨才是更

为精确的说法。下次有人向你问起品牌战略，你或许可以回答说：“要实现什么目标？”

对品牌经理或者营销部门经理来说，要想以清晰的战略来指引工作方向，最好的方式就是做简报。简报就是一份“简单”的文档，概述你想要在特定的领域（比如广告、包装、定价、图标等）实现的目标，以及它的背景、战略或是给定的选择，它的理论依据、洞见、行动计划，还有期望的时间点，最后是预算和接下来的步骤。

理论上来说，每一个营销项目都应该有一份简报，并且这份简报要能够送达一个或多个部门。每份简报都要对工作的完成给出清晰的指示，一旦发布，品牌经理就不应该再干预其他部门的工作。

总而言之，品牌经理要为组织链条上的其他环节提供一份路线图，负责计划整体的衔接性。至于究竟有多少部门应该收到这份简报，取决于你希望自己的公司在多大程度上成为一个营销机构。不过在我看来，必选的部门包括：（1）传媒和广告；（2）媒体；（3）消费者和贸易推广；（4）VI、图标和设计（包括2D和3D设计）；（5）品牌架构[注]。可选的部门包括：（1）定价和包装；（2）产品创新；（3）产品线延伸。你也可以把这些话题都排除在品牌管理的范畴之外，转而采用一种产品组合的管理方法，那就意味着你要为所有品牌制定相同或是相似的包装和定价方案。创新也不例外。

成功的品牌通常是以单一产品起家，然后再壮大为包含各种变体、延伸产品和补充产品的一个家族，对主品牌构成众星捧月之势。这个过程一般要延续数年或数十年，而且往往是“顺其自然的”——它的发生是默认趋势的结果，并不存在清晰的架构或构造。可能是有那么一年，某

个品牌经理成功说服了管理层，让大家相信延伸品牌产品线是个不错的主意，接着他又提议了一个新的副品牌名称和新的图标，并付诸实践。没承想延伸产品线的策略真的在市场上取得了成功，也产生了群聚效应。几年之后，他们故伎重施，并且又这样重复了三次、五次或十次，每一次都把产品线延伸作为一个“一次性”任务来执行，从来不曾在“超级品牌”（mega-brand）的层面上认真研究。最后的结果往往是一片混乱。能解决这种困境的唯一途径就是通过一系列的举措重新设计超级品牌的整个架构，除了VI可以保留之外，包括主副品牌的命名颜色码和图元分布在内的所有要素都要修改，这样才能让消费者仅凭直觉就能一眼认出不同的变体（副品牌）。假如你没有这样做，而你的竞争对手这样做了，那么你就一定会在竞争中处于劣势，被对手抢走消费者。

你或许以为这种事只发生在复杂的商业环境中，但是别忘了，让事情变复杂的正是我们这些营销人员，我们是“系铃人”，所以也应该是“解铃人”。在亚特兰大工作的时候，我讶异于可口可乐在北美的变体数量和口味种类之繁多。对一个欧洲人来说，这实在是个大大的惊喜。常见的几种量装——用几个SKU[注]来区分——从12盎司到2升的都有，包装材料也分好几种，包括塑料瓶、易拉罐、玻璃瓶。1982年，我们推出了健怡可口可乐，还在接下来的两年里推出了无咖啡因健怡可口可乐和无咖啡因可口可乐。樱桃可口可乐在1985年被投放进市场，一年后它的健怡版也问世了。21世纪初，我们又为经典可口可乐和健怡可口可乐引入了三种全新的口味——香草、柠檬和酸橙。2005年，我推出了一个中等热量的版本，即可口可乐C2。它们的VI和命名各不相同，我们的消费者若要了解我们供应的所有产品，跟拿一个MBA学位一样复杂。

我们必须终止这种乱象。好在可口可乐的设计负责人是戴维·巴特勒，他相当专业，也是我的朋友。我们两个人齐心协力，以可口可乐红为基调，为旗下所有品牌打造了一个全新的架构。我们调整了品牌的层级，使之更具逻辑性。戴维还去掉了所有不必要的元素，设计变得简单明了。他对使用可口可乐商标的每一个品牌的字体、颜色和图案都进行

了标准化。最后的结果就是你们今天看到的超级漂亮又具标志性的设计，它在2008年的戛纳广告节上赢得了设计大奖。

一旦各种简报中概述的工作内容准备就绪，就要开始贯彻执行了。以传播为例，你要先把各种素材送达媒介策划人员，然后再送达各种媒介载体，接下来由研究部门和数字团队利用相应的追踪工具解读传播结果……之后一切再从头开始。

这类组织模式还意味着你的品牌经理要有能力制定以改善品牌业务长期赢利能力为目标的决策，或者至少提出建议。

现在我们该用一些篇幅讲一讲流程优化了。假设你是一家企业营销部门的负责人，其消费高峰出现在夏季，那么你就必须为每年夏季筹备传播和促销活动。通常情况下，你会先收集洞见，对其进行评估、排列优先顺序，再撰写你的简报，在广告代理公司的配合下形成传播理念并对其进行测试，最后完成素材的制作。这个过程可以轻而易举地耗掉你长达12个月的时间（假如你负责的是多个国家的业务或多个产品，时间还会更长）。

其实你还可以选择一种效果更好的方法。具体来说，你可以让研究部门经理像看管一间“洞见仓库”那样组织各种洞见，将仓库里所有的“存货”都按照我自称的BIFO（Best In, First Out，意为“最好的进来，第一批的出去”）系统排列优劣顺序，准备用于简报制作。研究部门经理不但要负责储备优质的洞见，还要负责将存货维持在“安全”水平线以上。一旦存货到达临界水平，不管是在质量还是在数量上，就要更新洞见了。你还可以让品牌经理用同样的方法处理简报，也就是未雨绸缪，为重复性的关键活动预先写好关键简报。你甚至可以让广告代理公司预先拟好营销方案的关键内容，先储备起来。拿餐厅打个比方吧，我们这样做就相当于把一些关键食材存放在冰箱里，随时可拿来烹饪，而不是

每次有顾客点青汁鲈鱼的时候，都急急忙忙地往鱼市上跑。

这套系统可以大大减少（一般是减半）方案制订的前置时间[注]。它除了能提高工作的灵活性之外，还可以让你和你的团队拥有更重要的一样东西——思考的时间。对营销人员来说，最沮丧的莫过于要不断赶一个又一个的方案，每一个都时间紧迫，每一个都在实施前的最后一刻才能交付。这种情况势必导致投机取巧，进而导致营销方案的执行大打折扣。

营销工厂这种组织方式的优势还可以通过营销余期——营销素材的库存告罄之前你拥有的时间总量——的增长表现出来。只能按照关键路径[注]运营项目（意思是刚好在最后一刻完成和交付）的时候，就意味着你的成品（或是半成品）营销素材接近零库存了。这样用不了多久，你就会面临营销余期为负的局面，或是发觉“我们本应该昨天就完成这个项目”。

以裁缝铺的方式组织营销部门往往会导致营销余期非常之短。只要工作量稍有增加，你就不得不通过延期交付（在大多数情况下是不会被接受的）或是增加营销人员来消纳。只可惜在一间裁缝铺里，增员是个下下策，因为新人要具备生产能力，必须先经过培训，跟上企业文化的步伐。这个过程无疑需要时间，而时间恰恰是这类组织最缺少的东西。

正因如此，裁缝铺式的营销组织才会投入那么多的精力雇用和解雇管理者。与此形成鲜明对照的是，营销工厂式的组织一般会长期保持较高的人员留用水平，并且能够更加迅速、更加高效地整合新人，因此个人的在职任期就比较长，换句话说就是经验值比较高，这无疑是优质营销需要具备的一种优势。

两种组织模式的另一个重要差异在于，它们倾向于雇用不同的人员类型，即裁缝铺雇用的是通才，而营销工厂雇用的是专才。

这种差异看似很小，其实不然。由通才经营的组织只能从外界借取专业技能，所以来自咨询公司和广告代理公司的账单就会堆积如山。所谓的企业文化也常常陷入光鲜亮丽的PPT讲解和没完没了的口水会议，充斥着舞文弄墨的讨论，丢弃了工作交付的焦点。相形之下，由专才经营的组织往往更能自给自足，对待第三方的工作也挑剔得多、严格得多，而且人们对各种职能的角色定位也更加清晰，管理者通常都互不侵犯。

最后说一句，设计组织模式的时候，可以在后端设计和前端设计这两个选项中进行选择。具体来说，后端设计的组织有一个庞大的研究部门和一群重量级的战略制定者，而负责创意、媒体和产品创新的人员数量相对较少。前端设计的组织与之恰好相反。假如你是一个没有什么安全感的管理者，对自己的工作算不上了然于胸，而且你的公司还带有鲜明的政治色彩，那么就可以选择后端设计。如若不然，那就选择前端设计，因为这种组织模式更为迅捷、灵活，工作乐趣也多得多。

现在停下来想一想吧，你究竟是在哪一种组织模式下工作？是裁缝铺式的，还是营销工厂式的？

---

1. 品牌架构指的是不同的品牌和副品牌与主品牌关联的方式。想一想宝马和宝马3系、5系、7系等，虽然每个车系都有特殊的配置，发动机也各不相同，但它们全部都属于宝马的主品牌。如今的管理层往往对品牌架构的重要性认识不足，殊不知它会影响到各个方面，例如成长战略（稍后再详谈这一点），品牌家族成员在货架上的摆放和在商店里的布局，以合理（或是不合理）的方式延伸品牌的能力，以及每个消费群体对满足其特定需求的副品牌的认同程度。

2. SKU即Stock Keeping Unit（库存量单位）的缩写，是库存进出计量的基本单位，现被引申为产品统一编号的简称，每种产品均对应唯一的SKU号码。——译者注

3. 前置时间（lead time）是供应链管理中的一个术语，是指从采购方开始下单订购到供应商交货所间隔的时间，通常以天数或小时计算。减少前置时间可以使生产商和零售商减少平均库存水平，所以作者在这里沿用了上面的仓库比喻。——译者注

4. 关键路径（critical path）是项目管理的常用语，它决定整个项目的最短完成时间。——译者注

好点子是组织的能量来源

想法来的时候，世界上没有哪种力量能够阻挡。

——维克多·雨果（1802—1885）
法国诗人、小说家和剧作家

好点子是组织的能量来源。若是没有有力的想法，战略就一文不值，创意也会流于平淡。一言以蔽之，想法是关于某种可能的行动路线的思考或建议。好点子通常并不起眼，需要横向思维。有了好的想法，解决问题时面临的风险更低，效率更高，速度更快，效果也更好。

一个优秀的战略通常由一个或多个优秀的想法组合而成。事实上，强大的想法能够让人重新定义战略，甚至重新思考目标。我们经常这么做，却很少意识到这一点。我们将这一过程称为“改装”（retrofit），也就是在有人提出一个优秀的想法之后，我们来改装，为这个想法制定支持性的战略。

如果你想让营销部门变得更高效，就必须找到发现想法、想法储备和在需要的时候激活想法的方法。千万不要以为你的智慧足够为你的部门提供所有优秀的想法，一丁点儿这样的念头都不要有，那样太天真，也太自负。

假如你想迅速发现，就必须鼓励人们畅所欲言。一定要将优秀的想法归功于它的提出者（不这么做的大有人在，那是绝对错误的，更有甚者，会将人家的功劳窃为己有）。你要给人们思考的时间，换句话说，要避免“这个明天就要”式的项目管理方法，因为若是把每个人的时间都占得满满登登，最后就只能品尝想法枯竭的苦果。而比较好的方法是在

排列优先级的时候，永远把重要的事情排在紧急的事情前面。你可以把自己的问题说给其他部门和别的公司的人听一听，因为有些最优秀的想法正是源自局外人，或者干脆组建一个成员背景多元化的顾问委员会，你不需要为此支付任何费用，只要每两个月来一次精美的午餐会或者晚餐会就好，你肯定想不到别人有多乐于帮忙。

你要为自己的广告代理公司建立一个以非简报形式获取想法的机制，因为它们对你的品牌相当了解（如若不然，它们就没有资格为你的品牌服务）。我本人就曾通过这种机制获取过一些优秀的想法，我们称之为“创意实验室”。这种做法相对来说花不了什么钱，基本上就是生产成本和一点儿额外费用。具体来说，我们会让广告代理公司尽情玩转我们的品牌，然后提出非简报形式的新鲜创意。这种机制的伟大之处还在于它能为我们的品牌吸引顶级人才——几乎是所有想要参与进来的创意人才。

你要知道，广告代理公司是从事“想法”业务的。它们卖的就是创意。所以假如你不是一个懂得赏识想法的好“买主”，它们就会转头将其卖给别人。导致这种结果的具体原因有很多，比如你的决策过程既耗时间又不清晰、你的简报无聊透顶、你的团队把创意改得一塌糊涂（这些情况发生的频率往往超出了你的想象）。它们看不到与你的公司建立长期合作关系的可能性，或是你没有给它们支付足够的酬劳。除此以外，还有一个原因就是缺乏尊重和体谅。我不止一次见到某些管理者对广告代理公司大发牢骚，原因竟是后者把某个被拒的理念卖给了另外一家公司，而事实又证明反响奇好。

这究竟是谁之过呢？

你因为相信而购买一个想法的时候，别忘了解释一下为什么这样做。同样，拒绝一个想法的时候，也一定要让人家明白原因。久而久之，你的团队成员就会更好地统一他们的思想，并能够在你意见的基础之上有所建树。如此一来，你耗费的时间和团队的挫败感都会减少。

在采取进一步行动之前，一定要核查想法的原创性。我曾经有太多次发现一些伟大的想法已经被别人在别处付诸实践。这种事情发生的时候，不要总是认为卖给你想法的人不守信用，毕竟这个世界上巧合经常发生。

储备想法也是一个不错的习惯。手边有些存货总是好事，特别是在思维枯竭的时候。不过要记住，对原创者来说，把他的建议束之高阁可是相当郁闷的一件事。

在分享想法的时机到来之前，你还需要保守秘密。这样做的原因有很多，也不单单是为了防备竞争者。首先，为了达到一种"哇哦"的惊艳效果，让你的想法最大限度地发挥效力，你肯定希望先对它精心打扮一番，然后再亮相给商界人士以及整个贸易行业和媒体行业。其次，你肯定想要避免曲解和误解，毕竟部分曝光是把一个想法扼杀在母体内的绝佳办法。

当然，你肯定也不愿意让竞争对手先行一步。

最后要时刻牢记，拥有一个优秀的想法要比售卖一个优秀的想法容易得多。我知道这可能听起来自相矛盾，但是永远不要高估别人在发现、理解和接受不同观点方面的能力。

把价值破坏者从团队里揪出来

与那些会跟你争论的聪明人为伍。

——约翰·伍德（1910—2010）

美国篮球运动员，加州大学洛杉矶分校篮球教练

最后，我要讲一讲工作能力和评估工作能力的能力，这很重要。

我们选拔员工，看的往往是工作态度，具体包括领导力、组织适应力、管理风格、工作热情、忠诚度等许多技能。我们希望员工来上班的时候既带脑子又带双手，希望他们手脑并用。换句话说，他们要有正确的态度。但除此以外，我们还希望他们把心也带来……拥有多跑一英里[注]的能力。诚然，雇到心胸宽大的人再好不过，但是永远别忘了，激励员工是管理者的职责。正如拿破仑所说的："领导者是贩卖希望的人。"

选拔员工还有一个衡量因素，就是工作能力。在许多人事部门经理看来，工作能力是员工理所当然应该具备的素质。但事实上，工作能力可以指分析能力、专业知识水平、优先级设置和战略思维，这些技能前面都有修饰语。一个人在组织里的地位越高，工作能力在决策过程中的作用就越关键。然而管理者总是根据工作态度来评价自己的员工。千万不要掉进这个陷阱，这非常危险。真实情况是工作态度和工作能力缺一不可。

传统观念认为，企业进步要以所有员工的集体努力为基础，只不过其中有些人贡献较大，另一些人贡献较小。这个说法并不准确。事实上，有些人在不断创造巨大的价值（其贡献的价值超过了他们的薪资水

平）；有些人不创造额外价值，也就是创造的价值为零；还有些人在损害价值，有时候损害程度还很严重。

我知道，你们读到这些内容的时候可能会笑，但是对企业成功来说这是至关重要的。错误决定（或是压根儿没有决定）造成的价值损失是巨大的。设想一下，你制作并传播了一部与消费者毫无关系的广告作品，损失的价值可不仅仅是广告成本和媒体费用，还应该算上与用户群脱节的可能性、投入的所有工时，以及在消费者中丧失的信誉。再设想一下，你采用了错误的平面设计时——纯果乐2009年推出了一款新包装，新包装造成了整个用户群的困惑不解，几个月后就被撤回了——会为此付出多少代价（我们稍后再详谈这一点）。

可想而知，这些错误决定造成的价值损失需要用许多正收益来弥补。我们所有人都会偶尔犯错，这本是人类天性的一部分。而且从不犯错是碌碌无为或胆小怕事的鲜明标志。然而我们还是要把组织里那些一直在损害价值的人给揪出来。

识人的方法有千千万万，其中有一种可以专门用来区分潜在的价值创造者和价值破坏者。

具体来说，我们可以把所有人都放入一个矩阵。

矩阵的纵轴表示一个人的“智力”水平（他们的战略思维能力、分析能力、知识储备等）。横轴表示一个人的“动机”水平（他们的劳动积极性）。在右上角的第一象限里，是既聪明又勤奋的员工。他们通常能够创造巨大的价值，所以一定要扩大他们的职权范围，迅速提升他们在组织里的地位。在左上角的第二象限里，是聪明但懒惰的员工。大型跨国公司尽管招聘技巧成熟可靠，但这种员工不在少数。毕竟衡量一个人的智力水平要比衡量一个人的工作投入程度容易得多，更何况聪明人往往都挺懒。这些人有创造巨大价值的潜力，而且不大会破坏价值。要想充分发挥他们的效用，就要找到能够激励他们的办法，比如给予奖励、奖

金。

在左下角的第三象限里，是天生智力水平和工作积极性都不高的人。你只需要确保这些人不会待在组织内部职责重大的高级岗位上就好。其实就算他们在这些岗位上，也不具备破坏巨大价值的动力和智谋。

真正危险的那群人在右下角的第四象限里，也就是正确解决问题的能力低下但积极主动性很高的人。

这些人是组织里真正的价值破坏者。他们也不是刻意要破坏，而是自然而然就会做出这样的事情。而且更为糟糕的是，他们还会消耗大量资源，具体表现为别人总要忙于弥补他们的错误。管理者的职责就是把这些人揪出来，并确保他们远离组织。

当价值破坏者被剔除出去，部门的返工量就会大大降低，营销方案的质量就会提高，公司的产出也会奇迹般地上升。

最后说一句，我心里一直都有一个非常清晰的概念，那就是我的忠诚只属于有原则的人，即从个人角度和职业角度来看都值得我尊敬的人。当我必须——这种情况偶有发生——为某个“烂人”工作的时候，我也会尽职尽快地解决问题。虽然做出这些决定并不容易，但是我从来不曾怀疑过一点：为我的上司工作是我自己的选择。记住：在一个靠谱的上司手下做一份不那么满意的工作，总好过在一个不靠谱的上司手下做一份好工作。

---

1. 多跑一英里（原文是run an extra mile，但其实英文一般写作go an extra mile），指的是比期望中做得更多、努力更多、付出更多。——译者注

第三章
让人们爱上你的品牌

一旦你理解了第一章中的内容，我就该讲一讲如何创建品牌情结了。

我们要通过与人们展开既有影响力又有吸引力的对话来培养品牌情结。可惜我们不能每时每刻与每个人对话，只能利用合适的媒介在对的时间与对的人对话。下面就先让我们想一想谁是“对的人”。

让品牌与对的人对话

爱情就是高估一个女人和另一个女人的差别。注

——萧伯纳（1856—1950）
爱尔兰剧作家

看到那么多品牌因为与错的人对话，大把的钱财打了水漂儿，总不免为之痛惜。错的人，有充分的理由不接受品牌释放出的信息。读完接下来的内容，你会发现这种情况不只是针对媒体发布的信息，还包括广告传播中的信息。

上文已经说过，人们爱上品牌和他们彼此相爱的原理是一样的。他们通常在每个品类下只会爱上一个品牌（这没什么可大惊小怪的）。他们的“情感”大脑往往会高估他们选定的品牌和另一个品牌之间的差异。大约80%的人在18岁之前就选定了自己钟情的软饮料品牌，这种倾向也出现在别的品类下。在这80%的人里，只有20%会在日后移情别恋，爱上别的品牌，而且这20%中还有50%的人（大约占总人数的10%）会回心转意，继续钟情于“初恋”品牌。这些数字颇为惊人，它们说明，为了培养18岁以上人口的品牌情结而投入的每一元营销资金，相较于培养18岁以下人口的品牌情结，在效果上至少要打个两折。

但我们的当务之急是研究一下品牌是如何以及为何成长和衰落的。

先提示一下：下面要详细说明的一些观念看似老生常谈，但要让一个品牌的成长模式拥有坚实稳固的架构，并由此向现存的一些不利于营销的思维模式和范式提出质疑，就绕不开这些观念。

品牌的成长缘于购买它的人数超过不再购买它的人数，衰落的原因正好相反。在快速消费品这个品类下，现存用户购买频率的增加或减少也会相应导致品牌的成长或衰落。

首先，要想增加购买品牌的人数，就必须分析这个品类的切入点，包括在何时、何地，以何种方式切入。为增加用户群，特别是在切入点位置而付出的所有努力都可以被归入“纳新战略”（recruitment strategy）的范畴。这一战略所涉及的活动都是为了形成强烈而持久的品牌情结，主要是以情感大脑为目标。就大型品牌来说，这些活动可以是传递有力观点的广告，也可以是着眼于品类新成员的燃情赛事赞助（大到世界杯足球赛，小到街头滑板比赛），还可以是为了有重要意义的时刻而开展的试用活动（在你第一个宝宝刚出生的时候免费赠送给你一包纸尿裤）。相对其他营销活动来说，纳新活动的花费往往更高一些，必须经过深思熟虑，没有太多的试错空间，而且必须是为参与竞争的品类量身定制。颇为有趣的是，切入点相似的不同品类有可能去“竞争”同一个纳新活动，所以我们才会看到一些风马牛不相及的品牌成为同一个活动的赞助商，比如一家银行、一家电信公司和一家能量饮料公司都去赞助一级方程式赛车。

其次，我们必须分析在某个现存的用户群中，特定产品的消费频率何时、如何以及为何增加或是减少。“增频战略”（frequency strategy）所涉及的每一项活动，都是为了提高用户消费频率和品牌忠诚度。可以是教人们学会品牌的新用途的活动，也可以是老一套的促销活动（例如买二送一、加量不加价、打折等），还可以是以增加家庭囤货量为目标的包装方案（大包装、套装、组合装），抑或是给老客户发优惠券、给予各种计划等。虽然这些活动是以理性大脑为目标，但是一旦我们接受某个品牌的时间足够长久，就会转而用反射性大脑来行事，包括本能地购买心仪品牌的卫生纸、软饮料，甚至是比萨——我们会自动走到超市货架上挑拣自己最喜爱的品牌或是打电话给比萨店。而这些开启了自动行为的人，就是忠诚消费者。

最后，我们还必须清楚地知道用户何时以及为何不再用竞争品类。在用户停止使用之前，为了让人们坚持使用和购买我们的产品或品牌而付出的各种努力都可以被纳入“留客战略”（retention strategy）。留客活动的目的就是让某个品类的用户更长久地持续购买我们的品牌，哪怕是在他们的消费模式开始自然衰退的时候。其做法通常是在一把品牌伞(注)的后面延伸产品选择。就像之前讲过的，可口可乐推出健怡可口可乐的时间可以追溯到20世纪80年代，所以健怡可口可乐的用户群在整个品牌家族内停留的时间相对较长。另外，李维斯推出的501系列低腰牛仔裤是以中年发福的用户为目标；星巴克以卡布奇诺和摩卡咖啡为切入点进入市场，后来又为年龄较大的消费者推出了意式浓缩咖啡。总而言之，当涉及产品适用这样的问题时，消费者的情感大脑（品牌依恋）和理性思维会同时起作用，对上述活动进行加工。

稳定的品牌成长战略有一个关键之处，那就是你必须处理好“何时”与人们对话这件事，换句话说，要明确你想在什么时候开启对话。有个很不错的方法可以勾画出对的时间。你只需要先根据一些寻常易得的数据画出一张简图：纵轴是每个人在单位时间内对你这个品类的单位消费量（每年买了多少包薯片、多少双运动鞋或者多少条牛仔裤），横轴是年龄段，然后用圆点在这张图上标出每个年龄段的消费水平。基本上无论你选择的是哪个品类，最后都会得到一条钟形曲线——当然，这个钟形曲线的高矮胖瘦会有所变化。

我不知道有多少人读过拜伦·夏普的《非传统营销》（*How Brands Grow*）(注)一书。夏普是南澳大学的教授和恩瑞伯格·巴斯营销学院的主任，曾就品牌如何成长这个话题做过大量研究。他把发展品牌的真正挑战简化为一个词：可用性（availability），既包括心理可用性，也包括物理可用性。夏普的结论大多逻辑分明，直截了当，他在书中给出的建议概括如下：

1. 不断接触这一品类的所有购买者。永远不要缄口不言。

2. 确保这个品牌容易买得到。

3. 吸引人们的注意力（让人们留意并关注品牌亮点，从而抓住用户的心理）。

4. 刷新和重建记忆结构。

5. 建设并利用与众不同的品牌资产（让人们总是第一时间想到你的品牌）。

6. 保持一致性（避免不必要的改变，同时保持品牌的新鲜度和趣味性）。

7. 坚持竞争（让人们容易购买到你的品牌，不给他们不买的理由）。

他说的大部分都是正确的，但有两个错误：

第一，他混淆了产品和品牌（还混淆了品牌和品牌名称）。产品就是产品，哪怕它的商业名称家喻户晓，也只是个产品而已。如前所述，品牌是我们赋予产品的感觉和情感，它能够激发超越理智范畴的忠诚。你的产品有个名称，但却不一定是个品牌。

第二，他还混淆了“现在”与“将来”。他的研究成果大部分是建立在观察和分析现状的基础上，得出了品牌成长的最佳途径是“经营良好”这一结论，却没有考虑未来应该如何，这是相当危险的。

夏普先是指出，企业为产品细分化、品牌差异化和个性化付出的努力大多是无用功，然后又说，尽管企业竭尽全力将不同于竞争对手的受众细分出来并作为目标，但最后往往还是无法避免与其他品牌共享客户群。他还举例说，可口可乐有72%的用户群是与百事可乐共享的。

虽然没有人敢保证，利用品牌差异化和个性化一定能够培育出一个

强大的品牌，但是假如你不这么做的话，就很可能连一个品牌都建立不起来，只能永远卖一种没有差异的产品。其实可口可乐之所以与百事可乐共享美国（和其他发达国家市场）的用户群，归根结底是因为从几年前开始，可口可乐就不再把自己当作一个差异化的品牌：如今我们在美国的产品有90%都是通过价格促销的手段售出的（百事可乐的情况也差不多）。这属于比较特殊的个案，相较之下，我们的品牌在其他国家（包括墨西哥、阿根廷、西班牙和瑞典）仍保持着强势地位。夏普以非差异化的产品作为论据，进而得出那就是品牌成长途径的结论，显然是错误的。事实是我们应该建立品牌，而且必须把产品提升到品牌的高度，同时促进品牌偏好和价值认知的形成。

为了说明和理解不同品牌战略的含义和后果，我虚构了一个名为巴拉塔里亚的国家，创建了一个模拟该国运动鞋市场的表格。

这个国家的人均GDP很高，而且家庭收入呈平均分布的态势。全国总人口大约是3000万（我没有将6岁以下和65岁以上的人口考虑在内），而且人口数量相当稳定，在各个年龄段也呈平均分布的态势。

由于下面这些原则适用于几乎所有的快速消费品，我可以从中随便选出一个类别作为模拟产品。不过对读者来说，应该还是“运动鞋”这个市场更直观一些。大多数国家的人一般从很小的年纪就开始穿运动鞋了，只不过一开始的时候，消费频率还比较低（每年一双到三双不等）。等他们长到十几岁的时候（这个年龄段的孩子居然很快就穿坏一双运动鞋，到现在我都百思不得其解），人均消费量就会增加。当他们长到二三十岁的时候，这个数字会下降到大约一年一双，继而再下降到几年一双的水平，而最后，就再不会购买这个品类了。

巴拉塔里亚的运动鞋市场价值大约为每年15亿美元，平均每双鞋的价格在20美元到80美元不等，价格分布因年龄段而异：十几岁和二十几

岁的年轻人，会为了增强自我认同感而购买比较昂贵的款式。在20~25岁的年龄段内，市场收入总额出现峰值。之后，随着人们年龄的增大和运动鞋购买量的减少呈现逐步下降的趋势。总体来说，运动鞋的市场收入总额大约有60%是由20岁以上的人群贡献的。

市面上主要有两大运动鞋品牌，各自享有的市场规模不相上下。一个为“品牌A”，占据23%的市场价值份额，另一个为“品牌B”，占据22%的市场价值份额。两个品牌的运动鞋质量都不错，没有明显的差异，价格和产品组合也大同小异。

品牌A是最早进入市场的，其营销总监阿尔伯特制定的战略是以21~40岁的人群为目标。如前所述，这部分人群代表了最大的收入来源。品牌A在36~40岁年龄段的消费者中占据的市场价值份额高达40%。相较之下，品牌B进入市场的时间较晚，其营销总监比亚的关注焦点是以十几岁青少年为目标的“纳新战略”，所以在年轻消费者中占据的市场价值份额比品牌A高了大约10个百分点。事实上，品牌B在16~20岁年龄段的消费者中享有30%的市场份额，从这个年龄段往上，品牌A占据的市场价值份额就一直领先于品牌B（详见表1）。

一切似乎都在说明阿尔法的战略更胜一筹：它的关注焦点在单位价格较高、市场收入较大的细分领域，并且在这一区间享有更高的份额。

现在我们来模拟一些场景。

第一个场景是10年以后的市场情况。届时，6~10岁年龄段的人群已经进入16~20岁的年龄段，以此类推。简单起见，我假设在65岁之前死亡率为零，人口流动率也为零，出生率带来的人口增长保持在适中的水平。

这时每双鞋的单位价格都出现了小幅上涨（模拟场景不受通货膨胀的影响），并且在各个年龄组呈现平均分布的态势。为了计算市场价值

份额，我们假设这10年间并未出现突破性的技术，两个品牌也没有调整它们的产品组合、定价机制和分销渠道。

在此期间，品牌A和品牌B一直在沿用各自的品牌战略。我们假设消费者在年龄增长的过程中，品牌忠诚度始终未变。这样的假设并非天马行空，而是现实生活的写照，唯一的例外就是现实中，

表1 运动鞋品类市场现状

*备注：55~66岁年龄段人群的实际影响很小，所以未列入该表格。

年龄*	6~10	11~15	16~20	21~25	26~30	30~35	36~40	41~45	45~50	51~55	合计
每人每年运动鞋单位消费量(双)	1.2	1.9	2.4	2.2	1.2	0.6	0.4	0.2	0.2	0.1	
单位价格	20	35	55	65	75	80	80	75	75	70	
人口（百万）	2.7	2.8	2.7	2.6	2.5	2.5	2.4	2.3	2.0	1.9	28.1
每年市场价值（百万美元）	65	186	356	372	225	120	77	35	30	7	1483
品牌A占据的市场价值份额（%）	15	16	20	21	25	35	40	25	24	24	22.8
品牌A的市场价值总额（百万美元）	9.7	29.8	71.3	78.1	56.3	42.0	30.7	8.6	7.2	1.6	338
品牌B占据的市场价值份额（%）	25	27	30	20	16	15	14	10	9	8	21.5
品牌B的市场价值总额（百万美元）	16.2	50.3	106.9	74.4	36.0	18.0	10.8	3.5	2.7	0.5	320

有的品牌会故意按照年龄或针对特定目标人群（比如运动员）开展两极分化的营销活动，而我们的本次分析中不存在这种情况。最后，我们还要假设两个品牌在切入点位置的早期年龄段占据的市场份额是稳定不变的（见表2）。

一旦我们填入数字，就会有一个意料之外的发现。品牌A的市场价值份额居然出现了流失，收入总额也出现了下降。怎么会发生这种情况呢？是这样的：品牌A在年轻消费者中占据的市场价值份额低于在年长消费者中占据的市场价值份额，而随着时间的推移，份额较低的年轻一代取代了份额较高的那一代人。此外，品牌A10年前的核心用户群年龄为25~40岁，所贡献的市场份额达到了35%的平均水平，现如今这些人

的年龄已经变为35~50岁，运动鞋消费量自然比他们年轻时要少得多。这样的结果让负责营销工作的阿尔伯特大失所望。

第二个意外是如今品牌B成了市场的领导者，其市场份额达到了25%，几乎比10年前高出4个百分点，而且收入增加了1亿美元。这样的结果让比亚非常开心。

有些读者或许认为这个假设场景应该能更好地反映两个品牌的战略优劣，例如在目标年龄组，某个品牌表现出了更快的成长趋势。没问题，让我们来填入另外一组数字。

我们假设品牌A在21~55岁之间的每一个年龄组内都拥有高于预计份额5个百分点的现有份额，毕竟他们的关注焦点是以年长人群为目标的增频战略和留客战略，另外我们还要模拟它在6~20岁年龄段内出现现有份额低于预计份额5个百分点的现象。至于品牌B，由于其关注焦点在纳新战略，所以我们假设它在年轻人群中的现有份额高于预计份额5个百分点，并假设它在20岁以上人口中的现有份额低于预计份额5个百分点（见表3）。

表2 假设场景1
10年以后——代群效应逐渐显现

年龄	6~10	11~15	16~20	21~25	26~30	30~35	36~40	41~45	45~50	51~55	合计
每人每年运动鞋单位消费量（双）	1.3	2.0	2.5	2.3	1.3	0.6	0.4	0.2	0.2	0.1	
单位价格	21	37	58	68	79	84	84	79	79	74	
人口（百万）	2.6	2.7	2.7	2.8	2.7	2.6	2.5	2.5	2.4	2.3	29.7
每年市场价值（百万美元）	69	198	393	441	268	138	88	41	40	9	1698
品牌A占据的市场价值份额（%）	15	16	15	16	20	21	25	35	40	25	18.4
品牌A的市场总额（百万美元）	10.3	31.7	58.9	70.6	53.6	28.9	22.1	14.5	15.9	2.2	312
品牌B占据的市场价值份额（%）	25	27	25	27	30	20	16	15	14	10	25.0
品牌B的市场价值总额（百万美元）	17.2	53.4	98.2	119.2	80.4	27.5	14.1	6.2	5.6	0.9	424

备注：①运动鞋品类在10年内成长了5%，单位价格也上涨了5%（货币中立，即不受

通货膨胀影响）。
②人口增长与年龄段一致（21~25岁人口的数量等于10年前16~20岁人口的数量）。
③市场份额—两个品牌的纳新速度保持不变，所以在16~20岁年龄段人群中占据的市场份额与该年龄段10年前的情况一样。

品牌A采用增频战略，在纳新战略覆盖的年龄段内（6~20岁）每年减少0.5个百分点的份额，在增频战略覆盖的年龄段内（21岁以上）每年增加0.5个百分点的份额。

品牌B采用纳新战略，在纳新战略覆盖的年龄段内（6~20岁）每年增加0.5个百分点的份额，在增频战略覆盖的年龄段内（21岁以上）每年减少0.5个百分点的份额。

结果还是让人震惊。品牌A如今的市场份额是17.4%，比10年前少了5个百分点，比假设场景1中的结果少了1个百分点！不过品牌B还是占据着市场领导者的地位，而且与10年前相比份额有了显著提升，只是与假设场景1相比，份额和收入略有下降。

我们甚至可以进一步假设，让品牌A在21~55岁年龄段内的现有份额高于预计份额10个百分点。这个数字已经相当高了，它意味着品牌A在没有创新优势也不搞价格战的情况下，每年都能够比跟它势均力敌的竞争对手多得1.5个百分点的份额，而且高于它在目标人群中占据的预计份额（坦白说，我认为没有任何人能把业绩做到这种程度）。

只可惜在品牌A的营销总监眼里，总体形势并未出现多大改观。总的市场份额仍比10年前低了2个百分点还多，而品牌B显然还是市场的领导者，而且市场价值份额领先品牌A4个百分点还多（见表4）。

表3 模拟场景

210年以后——积极的纳新战略（品牌B）和增频战略（品牌A）

年龄	6~10	11~15	16~20	21~25	26~30	30~35	36~40	41~45	45~50	51~55	合计
每人每年运动鞋单位消费量（双）	1.3	2.0	2.5	2.3	1.3	0.6	0.4	0.2	0.2	0.1	
单位价格	21	37	58	68	79	84	84	79	79	74	
人口（百万）	2.6	2.7	2.7	2.8	2.7	2.6	2.5	2.5	2.4	2.3	29.7
每年市场价值（百万美元）	69	198	393	441	268	138	88	41	40	9	1698
品牌A占据的市场价值份额（%）	10	11	10	21	20	21	25	26	30	40	17.4
品牌A的市场价值总量（百万美元）	6.9	21.8	39.3	92.7	53.6	28.9	22.1	10.7	11.9	3.6	296
品牌B占据的市场价值份额（%）	30	32	30	22	20	22	25	15	11	10	24.6
品牌B的市场价值总量（百万美元）	20.6	63.3	117.9	97.1	53.6	30.3	22.1	6.2	4.4	0.9	418

备注：①品牌A采用增频战略，在纳新战略覆盖的年龄段内（6~20岁）每年减少0.5个百分点的份额，在增频战略覆盖的年龄段内（21岁以上）每年增加0.5个百分点的份额。
②品牌B采用纳新战略，在纳新战略覆盖的年龄段内（6~20岁）每年增加0.5个百分点的份额，在增频战略覆盖的年龄段内（20岁以上）每年减少0.5个百分点的份额。
③按年龄段预计的市场份额基数（如表2所示。）

表4 模拟场景3

10年以后——积极的纳新战略（品牌B）和非常积极的增频战略（品牌A）

年龄	6~10	11~15	16~20	21~25	26~30	30~35	36~40	41~45	45~50	51~55	合计
每人每年运动鞋单位消费量(双)	1.3	2.0	2.5	2.3	1.3	0.6	0.4	0.2	0.2	0.1	
单位价格	21	37	58	68	79	84	84	79	79	74	
人口（百万）	2.6	2.7	2.7	2.8	2.7	2.6	2.5	2.5	2.4	2.3	29.7
每年市场价值（百万美元）	69	198	393	441	268	138	88	41	40	9	1698
品牌A占据的市场价值份额	10	11	10	26	25	26	30	31	35	45	20.4
品牌A的市场价值总量（百万美元）	6.9	21.8	39.3	114.8	67.0	35.8	26.5	12.8	13.9	4.0	347
品牌B占据的市场价值份额	30	32	30	22	20	22	25	15	11	10	24.6
品牌B的市场价值总量（百万美元）	20.6	63.3	117.9	97.1	53.6	30.3	22.1	6.2	4.4	0.9	418

备注：①品牌A采用“增频战略”，在“纳新战略”覆盖的年龄段内（6~20岁）每年减少0.5个百分点的份额，在“增频战略”覆盖的年龄段内（21岁以上）每年增加0.5个百分点的份额。
②品牌B采用“纳新战略”，在“纳新战略”覆盖的年龄段内（6~20岁）每年增加0.5个百分点的份额，在“增频战略”覆盖的年龄段内（20岁以上）每年减少0.5个百分点的份额。

③按年龄段预计的市场份额基数（如表2所示）。

如果我们把预计的场景再往后推几年，并且保持两个品牌的战略不变，就会发觉品牌A和品牌B的整体市场份额有接近他们纳新速度的趋势。诚然，增频活动和留客活动的确有助于某个品牌最大限度地创造价值，但在本应必不可少的可持续性方面却无能为力，而且还可能具有误导性。

你或许认为自己负责的品类和品牌并未体现在这次的分析中。是不排除有这种可能性，但是几乎所有的快速消费品品类都在各个年龄组内有一个清晰的消费模式——从最初发现的市场切入点，到消费频率走高的时期，再到随着年龄的增长（或是死亡）出现的购买量下降。另外，品牌份额因年龄（和性别）而异的现象也并不罕见。

假如你花些时间，在随附的表格中模拟一下自己的品类或品牌（或许是多个品牌），那么你很快就会发觉，尽管你的数字可能跟我举的例子不尽相同，但是各种战略的结果是完全一样的。

你必须确定你希望自己的企业拥有哪种类型的品牌，以及承受什么样的后果。

你想要领导什么样的品牌，品牌A还是品牌B？

你想要成为什么样的人，阿尔伯特还是比亚？

品牌战略失误的后果

第一，长期来看，品牌缺乏有效的纳新战略和战术所带来的损失是不可弥补的。虽然我们可以提高现有用户群的消费频率，甚至可以暂时性地获得一些市场份额，但是这个用户群的消费模式早晚有一天会进入

衰退期，到时候你的品牌就会岌岌可危。

而换挡是需要时间的。若一个品牌的用户群老化程度超过其所属品类的标准，那么就要迅速将营销投入的焦点从增频活动和留客活动转向纳新活动，而且越早越好。不过这样的转变不会立竿见影，让品牌马上恢复成长，那些数字可是相当顽固的。所以，一定要让品牌在年轻群体中的市场份额高于在年长群体中的市场份额，至于年轻与年长的分界线，其实就是某一品类的消费量和市场价值出现峰值的那个点，具体还要依品类而异。不管怎么样，扭转趋势都是个相当艰巨的任务。

看看下面这部分的内容，你就能更好地理解什么是所谓的“拨乱反正”。

第二，有效的纳新战略还能够让品牌拥有内生的成长引擎。反过来说，那些一门心思专注于提高用户消费频率的品牌无异于在拉着手刹行驶。在模拟场景2中，我们看到品牌B的收入每年都以大约3%的速度成长，但这并不是降价活动的结果，也不是促销或创新的结果，而是因为他们选对了目标群体，并且针对这个群体采取了一种更为聪明的战略。再看品牌A的营销总监阿尔伯特，他不得不面对每年400万美元的收入损失，这要全部归咎于一个错误的战略。

有趣的是，管理者们常常意识不到自己在实施一个错误的战略，甚至从未听说过“手刹”的影响。他们唯一能看到的，就是尽管产品质量、定价机制、分销渠道和营销执行不相上下，但他们的市场份额在无情地流失，而竞争者在年复一年地享受胜利果实。

事实上，他们的品牌在日渐衰老，除非及时调整战略，否则他们的品牌就会在经历一段时间的稳步衰退之后，最终走向灭亡。当这种衰退发生的时候，营销组合的每一个要素都难逃衰退趋势这个大前提，但原因并不是这些品牌的哪一个营销活动出错了（也不是竞争对手的营销活

动更胜一筹），而是因为这些品牌为选定的目标人群选取了不恰当的战略，然后这个战略又产生了长期影响。

第三，完善的营销战略并不会让你在一年内就看到“回报”。营销，我是说优质营销，就像投资。我们选中正确的时机，在人们内心播下爱的种子，然后看到它们终其一生不断产生投资回报。营销就是一种终身投资。

不过在会计术语中，营销被视作一项支出。只可惜，由于营销活动总被贴上支出的标签，会计准则不允许营销“投资”逐渐折旧，更糟糕的是我们的财务部门同事经常要求营销总监在活动的第一年就勾销开支，仿佛营销活动是一笔一次性的费用，而不是一项长期资产。

我们已经知道，纳新战略的成本高于增频战略，而且不会立竿见影。相较之下，增频活动倒是能够立见成效，但是那种成效不一定意味着回报。加量不加价或是买二赠一的促销活动都属于增频活动。公司在追求目标举步维艰的时候，往往会把工作重心从纳新活动转为增频活动。但这其实是一个陷阱，而且如果长期采取这种做法，势必导致业务的衰退。

李维斯就曾遭遇了这种衰退。20世纪七八十年代，李维斯就是年轻的标志。我15岁的时候，唯一的愿望就是拥有一条501系列的红标牛仔裤，我的朋友们也都有这个愿望。但是后来，李维斯采取了一种懒惰的增频战略，随着我长大成人，就不再往衣橱里添李维斯的衣服了。与此同时，李维斯也不再维持有效的纳新战略，而是门户大开，任由迪赛（Diesel）和佩普牛仔（Pepe Jeans）之类的品牌挺进市场。现在我的孩子们都不穿李维斯，因为对他们来说，李维斯是“我爸爸穿的品牌”。如今李维斯的价值只有20年前的一半，估计这个牌子会跟我一样老去、死亡，除非它转变战略。

第四，对每个产品品类来说，每个人都有一个净现值[注]（NPV），而且你要知道自己参与竞争的这个品类的价值。我们只需要收集一些事实依据，就可以计算出每个人对每个产品品类的净现值。在巴拉塔里亚的案例中，我假设人们随着年龄的增长，会遵循一种与上一代人类似的运动鞋消费模式；假设每双鞋的价格不会随着时间改变；假设有一家不怎么景气的制造商，其经营的鞋类产品组合利润率皆为20%；最后假设我没有使用任何利率来贴现未来现金流。

对巴拉塔里亚的运动鞋品类来说，现有人群的净现值总额是24亿美元，其中有66%（即16亿美元）属于20岁及以下年龄段的人群，而这些人只占人口总数的29%，这种强烈的数字对比实在让人震惊。

换句话说，当阿尔伯特和比亚看到一个17岁的人走在大街上的时候，其实是看到了一个对他们的运动鞋品类来说终身市场收入价值为2400美元的人；而当他们看到一个47岁的人时，其实是看到了一个终身市场收入价值只有129美元的人。

再换一种说法，如果阿尔伯特和比亚想要让他们企业的净现值实现最大化，就应该为20岁以下的人群配置至少66%的投资，因为针对年轻群体的营销活动效果更好。颇为有趣的是，我们能看到现在60%的市场收入是由20岁以下的人口贡献的。阿尔伯特是依据现在的市场收入来配置他的营销资源，从而犯下一个非常普遍又极其严重的错误，而比亚却决定依据预期的人群终身净现值潜力来配置品牌资源（见表5）。

若要营销投资的未来回报最大化，就要以今后能为自己的产品品类创造价值的消费者为目标。营销和生活中的许多事物一样，是与预期息息相关的。

有一种现象不太明显，但却相当普遍，那就是人们与某一品牌的“情感”约定其实早在消费之前就已经开始了。以汽车为例，孩子们在还没拿到驾照的时候，就已经在谈论自己最喜爱的汽车了，而且那种出

现在早期的品牌情结并不会随着他们年龄的增长而消失。牛仔裤、运动鞋和苏打水的品牌也是这种情况。假如你不占领这块阵地，别人就会乘虚而入，而且到了那个时候，击败竞争对手的唯一办法就是打破那条“初恋”的纽带，而你为此要付出的代价可能相当高昂。

表5 巴拉塔里亚人群净现值

年龄	6~10	11~15	16~20	21~25	26~30	30~35	36~40	41~45	45~50	51~55	合计
人口（百万）	2.7	2.8	2.7	2.6	2.5	2.5	2.4	2.3	2.0	1.9	28.1
预期的运动鞋终身消费量（双）	52.2	46.2	36.7	24.7	13.7	7.7	4.7	2.7	1.7	0.7	
预期人群运动鞋终身贡献的市场收入（美元）	2876	2756	2423	1763	1048	598	358	198	123	48	12234
预期的终身市场价值（利润率20%）	575	551	485	353	210	120	72	40	25	10	2447
人群净现值占运动鞋品类市场价值总量的比例（%）	23.5	22.5	19.8	14.4	8.6	4.9	2.9	1.6	1.0	0.4	100
人群占总人口的比例（%）	9.6	10.0	9.6	9.3	8.9	8.9	8.5	8.2	7.1	6.8	100

提醒一句，或许我们能够发现，以年轻人为目标可以在长期范围内为某些品类带来更好的结果，但是我并不喜欢在营销方案或是广告中与孩子们直接对话，任何产品品类都不例外（包括玩具）。归根结底，营销是一种相当强大的资源，其意义不会为孩子们所理解——他们不能分辨虚构和现实，当然也不能理解广告背后的经济利益，他们唯一能看到的，就是附于他们心仪品牌的有趣故事。我们或许会说，大品牌传播的信息大多数时候都以积极的价值观为核心：友谊、诚实、快乐、爱……但那没多大影响。

孩子们不应该成为营销的目标。对孩子们的教育和抚养是家长和老师的责任，无论如何都不应该是品牌和营销人员要做的事。

第五，优质的营销策划会与非用户对话。它会竭尽全力让“新”人爱

上你的品牌。我见过太多全神贯注于了解当前用户的营销人员，包括了解用户的背景、习惯、媒介消费……这种做法完全错误！要知道，你的用户已经属于你了，他们已经爱上了你的品牌，也会继续购买你的品牌——只要一切都没变。

我们已经明白，以今天的品类价值作为努力方向是错误的战略，但还要警惕一种更为严重而且颇为常见的错误——只与你的用户对话。假如你总是与当前用户对话，那么你的品牌就会随着他们一起变老，每过一年，你的目标群体就会年长一岁，直到他们死去，而你的品牌也就随他们一起去了。

20世纪90年代末，古驰（Gucci）堪称与非用户对话的典范。这个品牌的巨大成就可以追溯到20世纪60年代，当时全欧洲的女性都想穿上古驰的衣服，它简直就是优雅和时尚的代名词。但是不知道从什么时候开始，古驰一心只关注忠诚的顾客，也就是那些已经爱上他们品牌的人。到20世纪90年代初期，古驰消费者的平均年龄已经超过60岁（指的是那些还活着的人！）。这个品牌正在迅速从市场上消失，就像它的购买者一样，至少在汤姆·福特接手公司的设计工作和多梅尼科·德索莱接管各项业务之前，这种情况一直未变。

福特推出了一个成衣系列，并请年轻性感的凯特·摩斯担任模特，从而改变了品牌的形象和设计。

新的购买者都是二十几岁和三十几岁的年轻女性。古驰从濒临破产的境地一跃成为资本净值超过40亿美元的品牌。而这一切都源于一次有意识的商业战略转变，以及伟大的设计和大胆的营销策略——由媒体形象光彩照人的模特表演定位准确的时装秀。

这就是营销。

现在解释一下“非用户”（non-users）的含义。我所说的非用户，指

的是虽然不使用也不购买你的品牌，但在购买竞争对手产品的人。除非你的品牌在所属的品类里占据垄断地位，否则一提到非用户，你想到的就应该是这类人群。多年以来，职业性质使我有机会看到太多胡乱分析市场机遇的人，他们居然把老年人视作“非用户”，通篇都在讲成人市场充满机遇。对这样的建议，你要持高度怀疑的态度，也只能持高度怀疑的态度。你要知道，老年人往往既不购买你的品牌，也不购买你的竞品，而且就算他们真的购买某个竞争品牌，也肯定已经买了相当长的时间，要切断他们对那个品牌的情感依恋，恐怕是不可能的。更何况由于我们之前提到的原因，这个年龄段对品类的剩余净现值总是低于其他人群。

当你负责的品牌占据整个品类市场的时候（也就是占据垄断地位的时候），你的工作仍是与非用户对话，只不过在这种情况下，你的目标是整个品类的成长。可口可乐在许多国家都享有巨大的市场价值份额，所以它的营销挑战在于让人们喝更多的可口可乐。而百事可乐的战略则与此不同，他们要让人们不再喝可口可乐，改喝百事可乐，所以这两个品牌口中的“非用户”拥有截然不同的定义。

第六，不要误解我刚刚讲的内容。若要让你的品牌在市场上实现价值最大化，就必须对文中提到的三种战略兼施并用，纳新战略、增频战略和留客战略，缺一不可。不过，虽然每一种战略都对利润增长有着至关重要的作用，但是关键还在于充分理解它们的动态机制。我的建议是，假如你的纳新速度在下降，或是你在切入点年龄段中的份额低于所有年龄段的均衡水平，那么就不要投资增频战略和留客战略。一旦你的纳新活动产生了积极效果，就要立刻在纳新方案与增频方案之间平衡投资。当你的基本业务和指标终于开始健康成长的时候，就要考虑延伸你的产品线，借此提升留客效果或增加新兴消费群的使用频率。

人们常常忍不住按照相反的顺序操作：使用有限的资源去延伸产品线——变现母品牌的资产和提高短期利润——投资增频驱动型策略。只

因为这些方案立竿见影，而且实施成本“更为便宜”。这种思维模式以及行为模式，或许能在短期内提升品牌收益，比如持续一年、两年或者三年的时间。但是狂欢终要结束，当一个品牌比竞争者年长并且开始衰老的时候，可就大事不妙了，因为回归正轨会变得难上加难。

第七，还有几种实用方法可以让你明白自己应该与谁对话。我们可以根据人们与我们参与竞争的品类的亲疏远近将他们分成五大类：

1.坚定支持者——所有对我们的品类持积极态度并且竭力拥护的人（因此也通常是频繁购买的常客），不分年龄和性别。

2.一般支持者——对我们的品牌持积极态度但不会竭力拥护的人，通常不是频繁购买的常客。

3.中立者——顾名思义，指的是偶尔购买、略有微词的人，他们对我们的品类持消极看法，但不至于积极反对。

4.一般反对者——对我们的品类持消极态度但不会尽力贬损的人。

5.坚决反对者——对我们的品类持非常消极的态度并且尽力贬损它的人。

现在我们可以依据一些标准，比如地理、民族、文化、社会经济学概况以及年龄、性别等，把消费者归到这几大类里。一个品类的坚定支持者不需要特定的理由就会购买这个产品。他们已经在买，也已经爱上了它！如果你拥有的市场份额很小，而且你在坚定支持者中的市场份额在减少，那么当务之急就是弄明白“为何”会这样。若是你的营销组合对这类人群不起什么作用，也就没必要再为其他人群投资了，否则极有可能出现这样的情况——明明是为你的品类培养的新的坚定支持者，最后他们却成了竞争对手的用户。这是一场争夺市场价值份额的比赛，也是小品牌的创意若是基于对无差异品类做出的承诺，通常会为市场领导者

作嫁衣裳的原因（说得再明白些，你可能记得自己看过某个知名品牌的一部广告佳作……没承想它却是出自一个规模较小的竞争者之手）。反过来说，如果你的品牌在较为年轻的坚定支持者中间拥有大量的市场份额，那么有问题的就会是你的竞争对手，而不是你。

一旦你确认了自己在坚定支持者中市场份额寥寥无几的原因，就要先解决有关的问题，之后再投资传播活动或促销活动（稍后再详谈这一点）。这份问题清单的简要版可以包括产品性能、价值等式、包装设计、产品名称、分销渠道、尺寸大小……当然还可以列入更多的内容。要寻求解决这些问题的建议，请参考第二章的内容以及单一变量的方法。

一旦你的品类在坚定支持者中拥有大量且呈现增势的份额，就是时候采取下一步的行动了。记住，坚定支持者通常代表了市场收入总额的70%~80%，因此以这个群体为目标的营销行动应该专注于价值的提取——让他们更经常性地花更多的钱、买更多的产品。增频活动和留客活动能够在这个群体中取得奇迹般的惊人效果，比如加量不加价、组合装、特别版和标志性包装，又比如有吸引力的奖励性增值促销——奖励内容与品牌资产相关。凡此种种，不一而足。

下一步是与一般支持者和中立者建立一场对话。这些人通常是坚定支持者的切入点，因此要把他们作为传播投入的对象，但前提是你必须了解他们的需求、他们的担忧和他们的爱好。换句话说，你需要可以作为传播基础的洞见。

接下来，你必须让他们爱上你的品牌。稍后我会在这本书中再给出一点儿有关这个话题的建议。

不要把你的时间和金钱浪费在与一般反对者或是坚决反对者的对话上面，除非你在自己参与竞争的品类中占据了主要的市场份额。就算要对话，你的目的也应该是为反对型消费者提供转变思想的理由。但是相

信我，让这两类人转变思想的机会是微乎其微的。不过，你还是可以对此采取一些措施，因为反对型消费者之所以反感某个品类，很可能主要是因为排斥它下面的产品，而不是排斥它下面的品牌。

假如你不喜欢巧克力，认为它会让你变胖和长痘，那么你可能就会成为一个巧克力品类的“反对者”。你会有成堆的理由连一盒巧克力都不买，无论雀巢、费列罗的广告做得多么天花乱坠，或是别人怎样苦口婆心，都无法转变你的想法。不过，你对雀巢的厌恶或许并不是针对这个品牌的理念，所以雀巢完全可以通过延伸产品线，为你提供一种既符合它的品牌理念，同时也迎合你的口味的产品，比如低卡路里的椰子糖。然而产品线延伸并不是一件容易的事情。首先，你需要一个资产完善的强大品牌，二线品牌往往会在产品线延伸的过程中惨败。其次，你的母品牌必须拥有正常的业务基础，因为在母品牌麻烦缠身的时候去延伸产品线，只会导致灾难性的后果——在延伸产品线之前必须对母品牌先行修复。最后，产品线延伸必须与母品牌相辅相成，为品牌家族的资产建设贡献自己的一份力量。

不过显而易见，你可以考虑通过为自己的品牌延伸产品线，在现有的支持型用户群中增加选择范围，提高购买频率。原理都大同小异。

假如人们喜欢你的品牌，但却不购买你的产品，那么还有可能是另外一个原因——他们只是买不起而已。所以，你一定要按照社会经济等级确定品牌目标，并确定向上和向下的分界线。

人们总忍不住使用诱惑的方式，想要通过降价的方式来吸引买不起自己产品的人，进而提高销量。

之所以会存在这种诱惑，是因为只要我们的价格稍稍高过边际成本，多卖出几个单位的东西，就能多赚一些钱。然而，这种做法其实是一把双刃剑。首先，价格是会驱动价值认知的，当我们降价的时候，就等于在传递一条信息，让人们以为我们的品牌其实不值他们之前支付的

那么多钱，这就使价值遭到了破坏。其次，当你再次提高价格的时候，那些刚刚被纳新活动吸引来的购买者很可能还是买不起。最后，假如你让现有用户习惯了按打折价购买，那么等到你必须提价的时候，他们就不愿意再支付相对的高价了。总而言之，你要尽量锁定已经确认的目标人群，抵制通过价格战来赢得市场的诱惑，因为那样只会“百战百殆”。不过这条法则有两个例外：（1）当你在成本方面拥有可持续的竞争优势时（还记得花仙子洗碗皂的例子吧）；（2）当你涉足的新品类由某个品牌占据近乎垄断的统治地位，而且这个品牌属于某个与你竞争多个品类的对手时。在第一种情况下，我们显然可以通过为人们提供更好的价值等式而把成本优势转化为销量（然后再转化为收入），而第二种情况解释起来就略显复杂了。

当两家公司在不止一个品类市场中存在竞争关系的时候，在其中一个品类里占据近乎垄断地位的那一家，就会利用因此而享有的较高利润率来支持它在其他品类市场上的品牌。不过有一种办法可以避其锋芒，那就是在这个品类市场上推出一个利润率较低的品牌，甚至可以让利润率等于或低于边际成本。这样一来，那家公司就会被迫面对一种两难的境地：要么保持价格不变，失去大量市场份额，并因此导致收入来源减少，对旗下分属各个品类市场的其他品牌的支持也减少；要么降低价格，反正结果都一样。

在做出上述阐释之后，我希望你已经明白，确定一个品牌的目标群体并不只是定位描述里的一句话或是一段话而已，将这样的任务委托给下面的品牌经理去完成是下策，而将其委托给广告代理公司的策划人员则是下下策。当涉及营销战略的时候，它就是决定孰胜孰负的关键之处。

当我告诉母亲，我要加入可口可乐公司营销部门的时候，她的回复是：“太棒了。你不用再工作得那么辛苦了，可口可乐自己就能卖得很

好。”

可是她并不知道，我们所有人的薪酬都取决于我们能带来的业务增长。对存在已久的品牌来说，营销就是一场代代相传的比赛，在很多方面都是如此。地球上每年都有1.3亿人出生，5500万人死亡。每年新增1.3亿人可不是个小数字，它相当于每年都新增一个人口规模等同于德国和西班牙之和的国家，意味着每过10年就有13亿人从十几岁变为二十几岁，而13亿人相当于居住在美国和欧洲的人口总和。

除非我们让这些很快就步入二十几岁的新生代比他们要取代的那一代人更爱我们的品牌，否则我们的业务就会衰退。你或许认为这些数字不适用于你的公司，因为你们经营的不是全球性品牌。错！不管你的品牌是全球性的、跨国性的、全国性的还是区域性的，都无关紧要。数学原理都是一样的，只是比例不同而已。

我的母亲——万一你也有类似的想法——说得不对。我必须辛苦工作，确保新生代比他们的前辈更爱可口可乐。这可不是件容易的工作。

---

1. 同理，这句话当然也能套用在男人身上。
2. 品牌伞（brand umbrella）的含义源自伞形品牌策略，采取该策略的企业生产的所有产品均使用同一个品牌，而这些产品的目标市场和市场定位却可能各不相同，产品宣传的创意和组织活动也要分别进行。——译者注
3. 《非传统营销》中文版已于2016年由中信出版社出版。——译者注
4. 净现值（net present value，NPV）是一项投资所产生的未来现金流的折现价值与项目投资成本之间的差值。——译者注

开展品牌对话的9个原则

一场对话并不是两场独角戏的相加。

——马克斯·坎佩尔曼（1920—2013）

1985—1989年美苏核武器和太空武器谈判期间美方代表团团长

确认了我们要在营销活动中对话哪些正确的人，接下来就是开展一场高效对话的时候了。如果我们真的想要创建一种有意义的关系，那么我们的品牌对话就必须遵循一些惯例，而这些惯例与引导人际关系的惯例并无不同。归根结底还是要牢记一点，大脑在做出情感回应的时候，并不会区分对方是品牌还是人类。每当我要与受众开展对话，都会将以下9点牢记心间。

第一，明确你是谁

你的品牌个性是什么？你代表了哪种价值观？你的信念是什么？你的信念与别人的信念有何区别？设定基本承诺的方法有很多种，其中我最喜欢的一个叫作“滴升效应”[注]。我们以Ajax为例。第一步要做的是说明产品功用，也就是“产品承诺”：“Ajax，不同于竞争性产品，能让你从此告别漂洗，可以帮你洗得更快更轻松。”注意，你不必宣扬自己的至高优越性（“它是去污最快速的清洁剂”），也不必宣扬自己的不可超越性（“没什么能比它洗得更干净……”）。

接下来，你必须再往前迈出“理性化”的一步，并做出“人性化的承诺”（它对消费者有什么好处），比如“由于不必漂洗，你可以拥有更多

的私人时间”。如此一来，消费者就能够在我们的帮助下，明白为什么应该选择我们的品牌。它不再是产品本身，而是升华到品牌建设的高度，并且这个品牌创造的价值已经超越了产品成分。你一下子从“更少的漂洗时间”跨入“更多的私人时间”，这代表了一种质的飞跃。

最后，我们必须对“品牌空间”（brand space）做一番定义，也就是我们想要品牌关联到的领域。比如，“由于你拥有更多的私人时间，所以Ajax鼓励你过上一种自由解放的生活”。品牌空间是一片透镜，可以过滤我们与其他人的对话。品牌空间还是一片高地，可以让我们锚定各种营销活动。举例来说，当品牌空间关联到自由和解放的时候，你就可以把推广活动定义为对某个女权非政府组织的捐助，甚至还可以把品牌的标志性音乐定为弗雷迪·莫库里的《我想要自由》（I Want to Break Free）。

拥有产品优势的确有所助益，但让我惊奇不已的是，人们只愿意投入大量资源去给某个产品创造一种近乎隐形的优势，却几乎不肯投入资源去创造差异化、清晰化和逻辑化的品牌理念。别忘了，人们倾向于爱上理念，而不是爱上产品。

预先定义品牌的人生观必不可少。在Ajax的案例中，这个品牌是如何看待男女平等的？或是如何看待就业机会的，或是如何看待更为复杂深奥的问题的？虽然我们不需要公开表达自己对这些话题的看法，但确实有必要明确观点，否则我们就会陷入很多品牌的解读中，而且长此以往，你的对话就会变得语无伦次或含混不清，就会面临让受众困惑不解的风险。

第二，在建立品牌理念的时候要避免废话和营销术语

最让人郁闷的事情莫过于看着一支营销团队千方百计地用假大空的

语言掩盖缺乏理念的事实。千万不要这么做。假如你看到有人这么做了，不管你是在广告代理公司，还是在另一个部门，尽管扮演冷酷无情的角色就好，千万不要让他们把你搞糊涂了。营销首先要满足的条件就是有清晰度、有说服力，它必须能够启发全新的思路，激发强大的思维，否则就是浪费时间和资源。

第三，成功的品牌不会与所有人对话

成功品牌的交谈对象是潜在的消费者，而不是当前的消费者。一切有效对话的本质首先是“聆听”，然后是“回应”。

一个不会聆听的品牌也不会被聆听，就算它喊得再大声也没用，而真正响亮的谈话是需要在媒体方面投入重金的。反过来说，认真聆听受众声音的品牌只需要轻声细语，就能够得到热烈的情感回应。

聆听意味着观察和理解，还意味着拒绝肤浅的回答和挖掘真正的原因。聆听是以开放的心态面对社会动态、文化张力，还有人们的快乐与忧愁。

洞见是一切的起点（请参考第二章中有关洞见形成的内容）。一旦有了洞见，你就要将自己的品牌承诺作为透镜对洞见进行过滤，把它提升到品牌空间的高度。你必须给人们提供一个观点——你的品牌观点，因为一条没有清晰观点的信息就像一句废话。你还必须表明立场，因为当你以一种意义深远的方式表明立场的时候，你的品牌就在人们心目中占据了一个领袖地位，而人们会爱上思想领袖。

假如你有机会参观亚特兰大的“可口可乐世界”博物馆，就会亲身体验到这个品牌的历史，并发觉它是一个一贯立场鲜明的品牌，一个与数代人建立了对话的品牌，其他品牌鲜少能做到这一点。

1910年，可口可乐刊发了一则简单的平面广告，内容是一个穿戴漂亮的女人在一家咖啡店里享用可口可乐，她独自一人，只带着一只小狗。广告的标题是“家庭主妇”。乍看之下，这则广告似乎毫无意义，但是在1910年，家庭主妇是不会独自去咖啡店的，她们甚至没有投票的权利。可口可乐作为一个品牌，是在提倡一种全新的女性形象，是在支持女性解放。

20世纪30年代，美国遭遇了经济大萧条。时局艰难，可口可乐的广告也变得更加严肃。在一则广告中，我们看到电影明星约翰尼·韦斯默勒和莫琳·奥沙利文身着泳装，面带微笑地看着彼此。可口可乐是在用这种方式向全世界宣告，快乐并不依赖于物质财富，而是与简单的价值观和真爱同行的。

在第二次世界大战期间，可口可乐公司总裁做出了一个承诺：全世界的美国士兵都可以用5美分买到一瓶可乐，无论身处何方。他相信有了可口可乐在身边，士兵们就会感觉离家更近一些。这是一项艰巨的后勤工作，也是可口可乐支持祖国的方式。

1969年，可口可乐制作了一块简单的广告牌，上面是一张5个青少年的合照，他们的肤色或黑或白，一起坐在一条长椅上享用可口可乐。在今天看来，这样的内容实在平淡无奇，但在20世纪60年代，美国正在漫无边际的种族隔离噩梦中步履蹒跚。小马丁·路德·金于1968年4月4日在孟菲斯遭到暗杀，他的房子与可口可乐亚特兰大总部只隔了几个街区。这块广告牌无异于向前迈出了勇敢的一大步，特别是对一家美国南方的公司来说。它是在向世人宣告，黑人和白人能够和谐共处。几年以后，也就是20世纪70年代，可口可乐制作了一则名为“山顶”的标志性商业广告，至今仍是人们记忆中歌颂有容乃大和世界和平的赞歌。

20世纪70年代，可口可乐投资几百万美元，开发了一种可以在宇宙飞船上使用的包装罐。我们显然不是要在那里寻找新的消费者，这个决定是在有意识地参与人类的共同梦想——征服太空。

从诞生之初到现在，可口可乐已经与数代人开展了对话，从未间断，它总是针对当时人们心目中的各种焦点问题，表达出自己的强大观点。

第四，对着他们的心轻声细语

我们已经明白为什么要将情感大脑作为谈话的对象了：营销就是（我们）通过创建品牌的方式，让人们爱上产品和服务的过程。如果你一味地与理性大脑对话，是不会有任何人爱上你的产品和服务的。同理，如果你一味地谈论自己如何聪明、如何英俊或是眼睛如何漂亮，也不会让任何人爱上你的（就算会产生什么感觉的话，也是他们对你心生厌烦）。这些品质应该是显而易见的，否则你就需要找到各种方法，让人们看到你的产品有何优点，同时又不会让受众对你心生厌烦。

在上面提到的广告传播中，可口可乐对提神醒脑、生津解渴和口感上佳只字未提。它的对话是以价值观为核心、以人们的内心为目标。我敢打赌，在你们最喜爱的品牌中，你肯定想不起有哪个品牌在广告传播中一味地与你的理性大脑对话，倒是那些论及涵养、友谊、幽默感、勇气、希望、乐观、爱等话题的广告传播，让你至今记忆犹新。

管理者往往会把一个产品诞生的初衷与它当前的角色混为一谈，这种事情屡见不鲜。千万别犯这种错误。产品可以持久耐用，但它们存在的初衷可能早就随风消逝了。最初的动机已经被新的动机取而代之，而且两相比较，后者在马斯洛金字塔（需求层次）上的位置要高得多。今天的人们不会因为肚子饿了再选择餐厅，而是在肚子饿之前就已经选好了餐厅，并且有各式各样的理由去光顾它们。今天的人们不会因为口渴而选择饮料，而是会在开始口渴之前就喝些解渴的东西，再说就算我们感到口渴了，也不会等到能买一杯特定饮料的时候，而只会随便找一种能解渴的东西来喝。人们喝饮料是为了愉悦、形象、放松、活力、涵

养，诸如此类。同样的道理也适用于汽车、手表、服装和各式产品。

看到管理者把品牌传播的焦点放在金字塔的最底层——此举通常会导致理性信息的传播——而这些动机早已不复存在，因此也毫不相干，实在觉得可悲。相较之下，你不如考虑将产品的理性效益作为感性效益的“理由”……这肯定是一种更好的思维方式。

第五，保持一致性

缺乏一致性或许是品牌情结遭受不可逆伤害的最重要原因之一。虽然在任何关系中，你的品牌都可以有复杂而丰富的个性，这没什么不妥，但只要你表现出随机行为的迹象，那段关系就会立即破裂，因为这个世界上没有什么比变化无常的态度更让人困惑的了。

一致性并不意味着一成不变或千篇一律，而是意味着忠于你为品牌选择的价值观，意味着以品牌个性为透镜，对品牌对话和品牌观点进行过滤。正因如此，准确定义产品承诺、品牌承诺和品牌空间才会如此重要。若是没有清晰可靠的定义，品牌个性就会每年都被不同的品牌经理解读成新的内容。

我经常见到管理者以各种理由将品牌方向来个180度的大转弯，比如“竞争对手的广告传播加强了”“我们有了更好的理念”“时代变了”“我们换了广告代理公司，这种新思路更时尚”。对此一定要持谨慎态度。品牌承诺和品牌空间往往是不会出错的，真正缺乏力度的是执行环节，所以你要做的应该是修改错误的地方，而不是修改正确的地方，同时让“错误”的东西保持不变。

不要改变品牌信息或品牌空间，除非你百分之百确定自己能够大大改善品牌承诺并让它持之以恒，确定这一切不会造成用户群的困惑。你应该想方设法弄明白自己为什么不能在现有的品牌承诺下生成更好的创

意：洞见够清晰吗？简报够严谨吗？创意团队够强大吗？诸如此类。

改变品牌的本质是一种高风险的做法。你或许要为此承受品牌用户群衰减的后果——衰减幅度往往很大，也就是品牌流失消费者的速度超过了品牌吸纳新用户的速度……而这一切都要以另一种改变为代价，并且往往还是巨变。

第六，要不惜一切代价避免一成不变或是让人生厌

后者比前者还要糟糕。生成一个拙劣的创意是情有可原的，毕竟当你必须突破创造力的极限时，出现一些败笔也不足为奇。但不可原谅的是将拙劣的创意广而告之。我们应该诚恳地认识到不足之处，从错误中吸取教训，然后把失败的作品锁在抽屉里。只可惜在现实中，鲜少有人会这样做，倒是经常有人把拙劣到家的东西拿去广而告之，理由仅仅是它已经被创作出来了。

生成拙劣创意的原因有很多，这里只列举一部分例子。

缺乏影响力

优秀的创意首先要做到的一点就是可记忆性。你的营销策划必须能够在人们的脑海中挥之不去。缺乏影响力就等于浪费媒体投入。一个创意必须做到卓尔不群，否则就与壁纸无异。营销范围内的一切要素都是如此，包括包装设计、销售网点的宣传材料、电台广告、网站、数字创意、博客、电视广告和促销活动。

广告代理公司或许会极尽销售之能事，说服你不惜一切代价去购买影响力。对此你不要轻信，因为没有相关洞见作为坚固基础的影响力是一文不值的，跟大喊大叫来吸引某人的注意力没什么两样。这是个馊主意，最后你很可能会把“观众”惹恼。

但是要产生影响力，你需要的不仅仅是经过品牌个性和品牌价值观过滤的优秀洞见，还需要讲出不错的故事才可以（稍后再详谈这一点）。

缺乏关联性

当我们讲述的故事枯燥乏味（缺乏趣味性），或晦涩难懂（缺乏理解），或太过平铺直叙的时候，就会出现这样的情况。这三者之间是存在区别的。

先说缺乏趣味性，当你的品牌定义不清，或是定义方式不够引人注目的时候，当你的故事架构没有真正的洞见作为基础的时候，当你的创意团队流于表面，对人性一知半解的时候，你的广告传播就会平淡沉闷，让人厌烦。

当受众对你的故事缺乏理解的时候，也会导致类似的结果。假如人们不理解你想要告诉他们什么，假如他们不能解码你的信息，他们就会干脆“断线”。造成故事架构散乱的原因有很多，其中最常见的一种就是一下子讲太多内容。一定要远离这个陷阱。就广告传播来说，简洁是一项硬性要求，特别是当你拥有一个优秀理念的时候。通常情况下，如果你的厨房里有太多厨师，你的故事就会有太多内容，因为每个人都想往故事里加点儿作料——往往都是出于好意，而结果就是一则让人困惑不解而且毫无关联的故事。

神经焦点(Neuro Focus)是一家专门了解大脑工作机制、测量大脑反应，并使其为营销所用的研究公司。它在近期的一次演讲中与人们讨论了营销素材的有效性。它还讲到了有效传播的基本原则，与本书阐述的观点大同小异。不过在他们演讲期间，真正引起我注意的内容是引起大脑注意的几条简单法则。

根据他们的发现，一则广告作品首先必须做到足够新奇有趣，这样

才能让大脑感到好奇，进而停下来思考，但同时还要做到足够简洁明了，这样才能让大脑继续解码余下的信息（没有解码过程就等于没有记忆留存）。他们指出，大脑是为个人生存而进化的一个器官，经过训练，它能够在瞬间解读出其他人脸上流露出来的情感，比如愤怒、恐惧或喜爱。友好的表情，比如一个单纯的微笑，是不会引起人们足够注意的。“不要把钱浪费在销售网点的宣传材料上，也不要浪费在模特对着镜头微笑的那种平面广告上，对大脑来说，那些与壁纸无异。”这或许就是达·芬奇的《蒙娜丽莎》看起来如此迷人的原因。另外，当同一张平面广告上有两个人或者更多人的时候，要比只有一个人的时候更引人注意，因为大脑会被迫解码更为复杂的关系。

在讲到如何让大脑被一条信息不断吸引的时候，他们给出的第一个建议就是让信息简单明了：文本不要超过三行。假如需要更多文字，他们的建议是对文本进行拆分，每隔三行就要用更大的字号或者大写的字母突出一个单词。另外，要按照‘从左到右’的顺序构建信息，因为大多数人的大脑都是用这种方式加工信息的，包括左撇子。这就意味着要把图片放在左边，文字放在右边。如果大脑要找吃的（比如麦当劳），那么就要把食物放在左边，把饮料放在右边。同样的原则也适用于“上下结构”。

平铺直叙也会导致缺乏关联性的发生。由于某种原因，在形象的比喻和对事实的简单叙述之间，情感大脑更容易关联到前者，而不是后者。理解和解码故事的意义是我们的本能。讲故事是优秀广告作品的基础（不只是对品牌而言）。一旦我们拥有了经过品牌价值观过滤的洞见，就必须把它构建成一个不错的故事。

讲故事是一种高效的互动技巧，讲故事的人要利用文字和图像，引起听故事的人的共鸣，提出令人信服的论点，并大大加深人们对信息的印象。故事作为一种手段，最终要有力且有效地完成一条信息的传输。

我会在下一章中阐释讲故事的技巧，但首先你应该了解讲故事的几种目的，然后才能正确运用技巧。

讲故事会提升你的品牌和你所传述信息的可信度。它是战胜猜疑的法宝，没有可靠性和可信度，也就没有传播。下面列举一些能够建立信任的故事类别。

1.强调业务和品牌的起源（真实性）。要构建一个精彩的故事，我们不必要追溯到二十世纪和你曾祖母那一代。记得几年前，我的妻子回家时带了大一包的史黛西（Stacey）皮塔片。我以前还真没尝过这个东西，没想到居然那么好吃。它的包装背面有一个简单而动人的故事，讲述的是史黛西公司的几位所有者如何从一家小小的面包房起家：每天刚好要打烊的时候，邻居的孩子们就会来到店里，向他们索要早上烘焙的皮塔面包上掉下来的小碎片。它们十分松脆，大小刚好适合蘸乳酪和花生酱吃。于是有一天，他们决定把这些碎片包装好，定价出售。这样的皮塔片，我们不可能不爱啊。

2.突出你的品牌或公司除了创造利润以外，还在做哪些事情（比如社会福利工作）。不要陷入在广告传播中对你的作为避而不谈的误区。举例来说："我们可不想让自己看起来像是在传经布道""我们还是把焦点放在品牌传播上吧""我们所做的事情可能太过渺小，不足以产生影响力"。这些都不是重点。你完全可以做你所做、说你所做，只要找到一种把故事讲得引人入胜的方法就好。可口可乐公司在拉丁美洲各地参与了100多个社会和环境计划，其内容多种多样，从在郊区盖学校，到旱季为公园提供净水，再到每年为5万多个孩子举办足球锦标赛，甚至还在有业务运营的城市清理海滩。坦白说，由于我们不知道要如何传播这一切，这些活动有很多年都不为外人所知，直到有一天，我的上司命令我找到一种传播这些活动的方式。虽然花了挺长一段时间，但我最终还是想出了一个感人的故事，内容是一个10岁的孩子对同学们这样描述他父亲的工作："我爸爸负责开一辆红色的卡车……"然后开始从一个小男

孩儿的视角描述所有这些社会活动。“他负责开一辆红色的卡车，还负责传送快乐。”

3.说明你的产品货真价实及其对你的重要性（道德准则）。我在宝洁公司工作的时候，董事长给大家发送过一篇名为《沙丁鱼》的文章，其实就是一家只卖沙丁鱼罐头的公司的工作记录。文中描述了他们的几条渔船如何在北海冰冷的海水中连续待上几个月，就为了在合适的时间捕捉到最好的沙丁鱼；还讲述了他们的准备工作，包括如何一丝不苟地用专业手法剔除所有的鱼骨——哪怕是最小的那种，又提醒我们只以初榨橄榄油作为储存原料的重要性。文章在末尾处说，产品制造商为他们只生产一种产品而感到自豪，因为这一种产品凝聚了他们所有的专业技术和传统技艺。当你读完全文的时候，它们的产品就毫无疑问成了全世界最好的沙丁鱼。

故事有助于传播你的品牌价值观。事实上，在没有一个不错的故事，也没有一种不错的比喻的情况下，传播品牌价值观或是品牌空间，几乎是不可能完成的任务。假如你讲的内容缺乏吸引力，或是听上去太过啰唆，你的受众或许就会充耳不闻。讲故事能够让你说出以其他方式无法说出的话。要想围绕你的价值观构建一个有影响力的故事，有几种效果不错的技巧可以选用，现在先说一个。定义你想让自己的品牌拥有的价值观或者空间。接下来，基于以产品为核心的价值观，构思一段简短的叙述（或是利用一段现成的叙述）。你还可以利用生活片段这样的技巧来构建你的故事，下面举两个例子。

20世纪90年代早期，我们想要强调健怡可口可乐的魅力，还有它鲜活、年轻的特点，与那些不喝它的人的傲慢和造作形成鲜明的对比。我们显然不能这样明言，所以就借用了白雪公主的故事。当她的继母问魔镜谁是世界上最美丽的人时，得到的回答是灰姑娘……当然，她那时正在享用一杯让人心旷神怡的健怡可口可乐。

另一个能够说明问题的例子是沃尔沃。它要描绘的价值当然是安全

和对他人的呵护。开场是三个5岁的孩子围坐在一起，一边聊天一边画画，反正就是观众们看过很多遍的那种经典场景。这时第一个孩子开口说：“我爸爸非常爱我，所以给我买了一副棒球手套。”第二个孩子的视线仍停留在画纸上，连眼皮都没抬一下，说：“我的爸爸非常爱我，所以给我买了一副棒球手套和三款电子游戏。”最后一个孩子一边继续画画，一边总结道：“我的爸爸非常爱我，所以给我买了一辆沃尔沃。”这样足矣，再多就是画蛇添足。

讲故事会让你的信息给人留下难忘的印象。尽管讲故事的主要目的是让你的听众产生信任和共鸣，但与此同时，它也有助于增强记忆性。一个不错的故事通常具有简洁明了和扣人心弦的特点，而且蕴含一套可以让观众轻松回放的价值观。但是由于故事与生俱来的魅力，我们很可能陷入虚构带来的乐趣而不能自拔。所以，重要的是让产品和/或品牌成为故事不可或缺的一部分，并在故事的结尾处点题，总结你想要让观众着重领悟的价值观。如此一来，你的故事的吸引力就会大得多。

不必要的重复是一种十分常见的错误。你不能通过重复来弥补影响力的缺失，这样不但会让人们生厌，还会让人们生气。你的品牌创意、你的平面设计，都必须能唤起人们重温的欲望——你想要人们期待再次看到你的创意。不过一旦你的信息得到了充分表达，就不要再重复了。要注意，每一条信息、每一则创意的“充分”标准都是不一样的。一些信息即使已经被播放了很长一段时间，也还是能唤起人们重温的欲望，而另一些信息只播放一次就算完成了任务。

第七，对待你的品牌不要太过严肃

幽默感就好像一张许可证，让我们能够说出未经许可不得说出的话。这种表达方式的最高境界是在必要的时候拥有自嘲的能力。换句话说，幽默感是智慧、自信和领导才能的标志，而这些都能够产生吸引

力，并最终产生爱。

尽管如此，幽默感或许是最难用于品牌的方法之一，原因有三。首先，当我们定义品牌空间的时候，很少会把幽默感作为故事的一部分，我们往往认为其他东西更为重要。幽默感是我们不可或缺的一部分，而我们的品牌则是可有可无。其次，由于良好的幽默感体现在细节中，所以在广告脚本里并不总是容易看到。更何况就算被发现了，可能也不会在审批过程中幸免于难（可惜管理者对幽默的反应并不总是一致的）。最后，幽默是有风险的。在好笑话和坏笑话之间、诙谐和恶俗之间、引起轰动的有趣创意和反响平平的无趣创意之间，只有一条非常纤细的界线。比如，谁会预测到百威啤酒依靠“Whazzz up”一则广告就获得了无可争辩的巨大成功呢？

对幽默的使用要谨而慎之。滥用幽默可能会导致意想不到的后果，毕竟没有人愿意嫁给一个小丑。然而尽管存在上述种种困难，幽默也还是有益处的。很多时候，它只是一个反复试错的问题。好在一旦你进入最佳状态，就会知道个中奥妙。

第八，如果你没什么要说的，那就把嘴闭上

这个道理几乎适用于生活中的所有场合，但就是这样一条简单的法则，我们在品牌传播中却不懂得遵守，也够莫名其妙的。有礼貌地保持沉默又有什么错呢？为什么要用空洞的长篇大论让人们生厌呢？就因为我们有一笔预算要花完吗，还是因为我们要交付一份传播计划，抑或是因为我们这一次拿不出更好的创意？

不管你有什么借口，都要三思而后行。每当我们为一条本不该播送的信息浪费一美元，品牌价值就会被削弱一部分；反过来说，当我们保持沉默的时候，至少沉默一段时间，品牌价值就能保持完好无损。许多

人不信这个邪，总是按照相反的原则行事，也不管自己该说什么、不该说什么，反正喜欢说个不停，最后的结果往往是废话连篇。

我有几条不错的法则，可以让你未雨绸缪，至少可以将发生这种情况的风险降到最低。其中大多都在我阐释“如何组织一个营销部门”的时候提到过。首先，要创建足够的营销库存。我的建议是最少要储存相当于一年用量的营销方案和广告作品，以备不时之需。

有些人或许认为这样做的代价太大，其实不然，因为仅相当于三个月用量的营销库存也需要同样的费用。提高库存的安全线水平不但可以降低风险，而且还能让你从质量较高的营销库存中挑拣一番，然后再展示给消费者。

其次，要客观地衡量营销方案。只要是你认为有效的方法都可以用上。假如你能做到足够的公正客观，那么个人判断也并无不可。若是你能用一种可靠的定量方法辅助自己的判断，那就更好了。

一旦客观地衡量过营销方案，你就要画一条清晰定义质量标准的界线。界线之上是能播送的内容，界线之下则是不能播送的内容，我把这种方法叫作GITO（Great In, Then Out，意为好的先进来，然后再出去）。当你对界线以上的方案有了一个清晰的概念时，就可以使用第二章中讲到的BIFO方法了。

别忘了不断提高标准水平，还有增加新的标准。这对于长期保持组织的警觉性和提高营销素材的质量来说是必不可少的。

最后，一定要让组织里的每个人都知道这些原则及其标准和成因，确保每个人都能严格遵守。

最重要的一点是一定要抵制诱惑，千万别把GITO界线以下的内容播送出去，原因有二：（1）时刻记住，当你没什么（给力的）话要说

的时候，闭嘴总是件好事；（2）在一个组织内部，连其制定者都罔顾的标准是最让人困惑不解的。

第九，提前规划好你要说什么

其实当提到我们在工作中必须储备适当规模的营销库存时，就已经涉及这第九点了，而且我的意思是给力的营销库存。

不过要与人建立正确的对话，还有一点应该牢记，那就是我们的规划必须能够累积传播的效应。我们往往把自己的营销方案看作彼此独立的传播内容。我们创作内容、播送内容，然后再创作和播送下一条内容。两条内容之间从来没有清晰的关系和联系。有些传播内容会持续播送一个星期，额些会持续播送几个月，而持续一年或更长时间的则比较罕见。但是无论在什么关系和联系中，人们脑海中萦绕不去的都是日积月累起来的对话。所以，要想拥有一段持久而有效的关系，你构建的对话就必须具备逻辑性和灵敏性。你要知道当前这条传播内容之后是哪一条，再之后是哪一条，再再之后又是哪一条。

在人际关系中，有些人会靠即兴发挥和直觉来解决这个问题。不过在品牌关系中，你是在为争取人们的爱而战，而这些人接收到的信息何止千万，其创作过程又通常都是小心翼翼的，所以只有规划，才是让你更加条理分明，并始终领先于竞争者的法宝。

就像我之前说过的，由于可口可乐在市场上居于领导地位，所以公司能够以扩张市场的战略设计为起点，也就是让更多的人经常性地喝可口可乐。而百事可乐的战略则完全不同，作为一个较小的品牌，它要在自己的位置上挑战可口可乐的领导地位，并把喝可口可乐的人都变成喝百事可乐的。百事可乐比可口可乐的甜度更高，因此在品尝活动中往往能拿到更好的成绩，而可口可乐的口感更为均衡，可饮用性更强。我们

都说，正是因为可口可乐的口感十分均衡，所以才“没有记忆”，让人永远都喝不腻。百事可乐为了将自己的战略付诸实践，在20世纪70年代中期发起了“百事挑战”。具体来说，就是当街让人品尝两种产品，结果显示，人们对百事可乐的喜爱程度超过了可口可乐，而且他们在得知结果后都表现出惊讶的反应。营销教科书上说，领导者不应该对一个挑战者有所回应，因为那样就等于认可了它的地位，所以可口可乐在美国和加拿大的做法是利用正品这一秘密武器对百事可乐予以还击。我们告诉人们，“这才是可口可乐（Coke is it）”，言外之意百事可乐只不过是仿品而已。渐渐地，百事可乐变得更聪明了，开始在百事挑战的形式下引入名人效应。而我们的回应是一边强调外在价值的组合，“可乐增添生活情趣”（Coke Adds Life），一边强调正品的地位，“这才是本尊”（It’s the Real Thing）。正如在第二章中讲到的，我们在1985年对自己的品牌和营销失去了信心，于是在美国市场上推出了新可口可乐来取代“经典”可口可乐，从而铸成大错。在收到大量消费者的投诉后，公司决定重新推出原始配方。2008年，我们卷土重来，喊出一句漂亮的口号：“你无法战胜这种感觉”（You Can’t Beat the Feeling）。百事可乐发动反攻，将挑战转移到一个危险的阵地——百事可乐属于年轻人，可口可乐属于老年人；而可口可乐的回应则是一场以忠诚度为驱动力的活动——“永远”（Always），并且这场活动一直持续到了20世纪90年代末。

在美国和加拿大以外的地区——只有极少数的例外，并没有“百事挑战”之类的活动，所有人看到的都是一系列超级大胆和自信的宣传语，还有仿若一个模子刻出来的执行力，从而使他们爱上了可口可乐。

---

1. “滴升效应”（‘trickle-up’ effect）是从涓滴效应（trickle-down effect）演化而来的。后者的意思是指在经济发展过程中并不给与贫困阶层、弱势群体或贫困地区特别的优待，而是由优先发展起来的群体或地区通过消费、就业等方面惠及贫困阶层或地区，带动其发展和富裕，意思是一点一点地从一个层次上升到另一个层次，有时也译作上渗效应、逆流效应。——译者注

如何讲好你的品牌故事

艺术=火热+代数。

——豪尔赫·路易斯·博尔赫斯（1899—1986）
阿根廷作家

卓越的营销不是给人们他们想要的东西，而是让人们感觉到你想让他们感觉到的东西。如果你只记得这本书里的一处内容，那么一定要记住上面这句话。

情感能让我们所有人感觉自己还活着，它包括自豪感、愉悦感、同情心、好奇心或成就感。情感之所以如此强大，是因为它们与大脑的奖励机制有着密不可分的联系。而你的工作就是精心设计强大的情感，然后将它们与你的产品结合起来，由此建立你的品牌。

我们或许以为，在生活中，所有人都只想感觉到积极的情感，所谓的消极情感离我们越远越好。但是，嫉妒、憎恨、恐惧、猜疑也是生活的一部分。

早在3000多年前，希腊人就创作出了喜剧艺术和悲剧艺术。演员会在雅典酒神节的庆祝活动期间表演阿里斯托芬、索福克勒斯和欧里顾得斯的杰出作品。他们的演出吸引了成千上万人挤满各大剧院，为尽情享受丰富的情感而高高兴兴地付费。亚里士多德（公元前384—前322年）说，悲剧讲的是spoudaia（严肃话题），喜剧讲的是phaulika（琐碎话题）。

人们不但愿意为快乐和喜悦的感觉付费，还愿意为悲伤、愤怒和怨

恨的感觉付费，这对希腊剧作家来说一定是个惊人而且有悖于直觉的发现。怎么可能呢？为什么会发生这种情况呢？

情感——积极的也好，消极的也罢——能让我们感觉自己还活着。我们都是情感的乞丐。伤感的死亡就意味着情感的缺席。其他所有更为现代化的戏剧风格——悬疑、动作、恐怖等，都只是古希腊喜剧和悲剧这两大类别的分支。

“情感”（emotion）源自拉丁语“movere”一词，意思是“让我们感动的东西”。对于生活来说，情感是椒盐一般的存在。我们需要它们，寻找它们，并为它们付出代价，而它们则赋予我们爱的能力。不过就像世上的许多事情一样，做好和做坏之间只有一条细细的分界线……必须让大脑感觉到真实性、可信度和吸引力，否则它就会干脆关闭沟通传播的渠道。情感传播与戏剧传播是两码事儿。太过多愁善感、虚假或夸张的创意会让你的传播跑偏，甚至被断然排斥。

在这一章里，我会专门讲解如何通过讲故事这一主要方式培养情感依恋。我还会说明做什么、不做什么才能让故事贴近生活。归根结底，再伟大的创意也要从一张白纸开始。呈现一个故事情节的最简单方式就是写一个脚本，而且它不拘泥于你想要实现的最终产品：可以是YouTube（视频网站）上一段两分钟的广告创意，也可以是一段电影贴片广告，还可以是一场如病毒般迅速蔓延的快闪活动。你或是你的创意总监，必须就是否要在这张纸的基础上继续创作给出肯定或否定的答复，因此从很多方面来说，你判断这些脚本的能力决定了品牌价值的成长速度。

正如卡尔·伊格莱西亚斯在他的优秀著作《写作唤起情感》（*Writing For Emotional Impact*）中写到的：“写作是以讲故事的方式传播情感的最纯粹的形式。在书页和读者的思想之间没有任何干扰：没有特效，没有音乐，没有面部表情。”

若是广告代理公司在演示创意的时候辅以各种情感强化手段（情绪板(注)、动漫等），那么营销人员千万要擦亮双眼。在这些手段背后，才是创意总监和广告文案创作的脚本，因此你必须能够认出隐藏在这些演示中的脚本，对它讲的故事进行判断，而不要被花哨的形式迷惑住。

不过，不是每个人都有能力透过表象认清脚本的。如果有家广告代理公司三番五次带着情绪板来找你，那就要小心了：他们或许在担心你能读出脚本！同样，在为管理层，特别是没有营销背景的那些人做演示的时候，一个不错的情绪板会让你在“兜售”想法的时候如虎添翼。

脚本的唯一目的就是在未来观众的脑海里创建一种持久的情感，并将它与你的品牌联系起来。

我说这些话的时候，是假设你从广告代理公司那儿拿到的脚本与你的个人承诺和品牌空间相一致。若是不符合这个前提，就不要再继续分析脚本了，因为那是在浪费你的时间浪费，如果你还要往下进行的话，就很可能浪费你的品牌资源。

脚本的情感关联是可以被最大化的，下面几条一般性的建议可以帮助你做到这一点。

第一，追求简洁。有影响力的故事常常出奇的简单。你应该能够用几句话就把它们描述出来：一个白人小孩儿感动了一个冷漠的美国黑人足球运动员，或是为了拿到一瓶可口可乐而迅速建立的伙伴关系。如果你发现自己或是广告代理公司，使用太多文字去讲解脚本，那么它很可能就是太复杂了。

复杂脚本的问题在于它们常常会导致观众理解有误或有失。而没有理解，也就影响不到情感。

第二，争取每个脚本都以人类价值观为核心。如前所述，价值观驱

动情感，而情感驱动行为。脚本讲述的故事理应对这些价值观有所体现。读过脚本或是看过电影（比如艾佳艾案例中的“自由和解放”，或是可口可乐案例中的“乐观主义”）之后，人们领悟到的通常是精神层面的东西。

谢洛姆·施瓦茨有一种颇为有趣的方法，可以对“积极的”人类价值观进行归类和定义。我在这里归纳的几条，都是我认为最有趣并且适用于品牌传播的。

热情和好奇

自由和创造

和享受

友谊、善良、忠诚和团结

谦逊、信任和宽容

希望和乐观

自控

威信和魅力

决心、成就和自信

在不涉及任何人类价值观的情况下，将一个有力的创意付诸实践也不是没有可能，而具体做法就是让脚本集中力量直指（积极的）人类情感。吉百利获奖的大猩猩创意正是这样做的。当我们看到那只大猩猩伸长脖子，开始击鼓，熟练地演奏起菲尔·柯林斯的《今晚夜空中》（In the air tonight）的时候，观众们感觉到的先是期待、意外，然后就是惊叹。不过，我不建议你滥用这种创意，原因至少有两个：一是达成目标的概率较小，二是与品牌的联系较弱……这些案例大多要在不提及品牌的前提下也能够说明故事情节。你有没有遇见过这种情况，明明记得广

告内容，但却不知道它目的何在？其原因之一就是创意中没有蕴含品牌所代表的价值观。

第三，明确你想要观众感觉到的情感。下面归纳了几种主要的情感，是你应该在分析创意的时候着力寻找的。如果一个都找不到，那你就该坐不住了。

- **意外**。在故事中设计意想不到的结果或转折，就能实现这种效果。一个典型的例子就是前面那个吉百利的大猩猩广告，其特殊之处就在于没有人类价值观，只有绝对的意外。

- **悬疑**。当观众比演员“知道”更多剧情的时候（即所谓的“观众优势位置”），例如一辆汽车正在驶向一群在公路附近踢足球的孩子，就会有这种感觉。它与意外不同，后者往往出现在观众位置“低于”或“等于”剧中演员的时候。

- **好奇和期待**。指的是脚本要让观众有知道后续情节的意愿。调动观众好奇心的技巧有很多种。构思精巧的脚本会让大脑为故事情节所吸引，流于平庸的脚本则让大脑毫无期待。

- **快乐和满足**。这两种是典型的“感觉良好”式创意。如果有脚本以此为唯一构建基础，那么我建议你断然拒绝。它往往是浪费金钱的捷径，而且说明你的广告代理公司可能不了解你的品牌和你的战略。

- **惊叹**。指的是脚本能够用观众前所未见的东西对他们形成冲击，让他们目瞪口呆，通常适用于传播创新功能或是某种产品优势。

- **幽默**。这就不需要太多解释了。它是提高创意影响力最常用的方式之一，具体参照上一节，特别是对待你的品牌不要太过严肃那一部分内容。引发善意微笑的方式有很多种，如自相矛盾、夸张、过分简化、刻板僵化、歧义等，只要确保你在读到这种脚本的时候能笑出来就好。

- **移情作用**。当我们有所关心的时候就会产生这种效应。这时我们不必关心发生了什么事情，而只需关心事情发生在谁的身上。如果一个故事讲述的是发生在我们喜欢的人身上的事情，那么在移情作用下，我们就会感觉到怜悯、仁慈或欣赏。当故事角色身上具备让人向往的特质时，比如权力、魅力或领导能力，就会引起我们的关心。我们欣赏工作光鲜亮丽或是在某一领域专业技术高超、岗位能力无敌的人，我们还欣赏有勇气、有吸引力、有幽默感、有智慧的人。我们会被具有这些品质的人所吸引，这是由我们的遗传物质决定的。若是你塑造的角色不能发挥移情作用，也就不太可能制造悬念、营造期待或创作出立意深刻的故事。

- **欲望**。毫无疑问，这是一种十分强烈的情感。我们经常听到“性是卖点”（sex sells）这种说法，而我更喜欢把它说成“性曾经是卖点”。我不建议你把自己的创意全部押在这一块，就营销而言，这是一种懒惰的做法。不过欲望本来也不必表现得十分露骨，未经释放的性张力往往是吸引观众兴趣的好方法。我指的是那种描写某个女孩喜欢某个男孩儿（或是他们二人彼此喜欢），然后历经种种，最后成就一段浪漫的爱情故事。

- **恐惧**、焦虑、紧张和愤怒。我知道上面写到的都是积极的情感。但还有种情况例外：万一你构思的故事是要描绘没有你的品牌的生活，或是描绘有某个竞品的生活，这些感觉或许就能派上用场了。想一想保险、医疗服务或理财产品，你就明白我的意思了。具体使用的时候多动动脑子，否则你的故事可能会缺乏可信度。

有一句重要的话你要记住：（拙劣的）广告文案常犯的一个错误就是将脚本主角的感觉与观众的情感体验混为一谈，这二者完全是两码事儿。在电影《大白鲨》的开头一幕中，女演员正在夜幕下人海里欢畅地游着海泳，她感觉那么自信，那么放松。但是观众们看到一条鲨鱼向她逼近的时候，他们感觉到的却是紧张、焦虑和悬疑。这些是截然不同的两类情感。别忘了，无论是故事的创作，还是剧中的演员和其他一切要素，都不过是向观众传递情感的工具而已。就像美国著名导演弗兰克·

卡普拉说过的："我对戏剧的理解是有误的。我曾经以为只要演员哭了，那就是戏剧了。但其实只有观众哭了，那才是戏剧。"

第四，注意技巧。如前所述，广告代理公司给你提供的理念大多可以采用几种不同的技巧来体现，它们可以是生活片段，也可以是客户感言，还可以是简单的情绪板。每一种方法都有其具体做法，可以在戏剧与观众之间有效地建立联系。对此我有两点声明：

第一，我想留些空间给新的创意形式或创新手段，它们或许能够成功地打破常规。不过，当前这些形式已经相当成熟，而且实现它们的具体方法也都有实证研究作为基础。所以只要你不惧风险，尽管去创新好了。可能有人会说，他们需要摆脱束缚，才能放飞自己的创造力。或许吧。但创造力通常存在于故事本身，存在于戏剧和价值观的诠释方式，而不是用来体现故事的技巧。

第二，其实要拿出一个不错的创意，不必用上讲故事的每一个步骤，有些伟大的创意跟讲故事一点边儿都沾不上。尽管如此，了解讲故事的基本要素对判断创意来说还是大有助益的。

众所周知，讲故事的技巧大致可以分为三个部分。

第一部分是介绍角色，同时围绕角色打造移情效应和围绕后续情节营造期待气氛。要让故事发挥应有的作用，使读者（或观众）对主要角色产生移情效应是必不可少的一步，否则你就不会关心他想要达成什么目标或是达不成目标的后果。

第二部分是设定主要角色的目标。目标是驱动兴趣的引擎，一经定义，就必须说明假如角色未能完成目标会导致什么样的危险，这样就给故事营造了一种紧张的气氛。

正如卡尔·伊格莱西亚斯所说的，引发冲突的两个要素分别是"紧

张”和“悬疑”。紧张是希望和担心相互作用的结果。我们希望有一个好的结果，但又担心好的结果可能不会出现。而悬疑就更有趣了，它的出现要满足两个条件：一是有主人公濒临险境的情节，二是这个情节营造出了一种焦虑的气氛。这两个条件缺少了任何一个，悬疑也就不复存在了。

第三部分是故事的“结局”。它要包含意外和满意（或对戏剧效果不满意）这两大要素，并揭示该剧的道德价值观。这些一定要让观众清清楚楚地看到。

主要角色的“弧度”也是在故事的这一部分显现的。所谓弧度，就是我们的主角经历的转变，而促成其转变的原因则是他们在整部剧里作为人类吸取到的各种教训。

在有影响力的脚本中，结局并不会让读者一眼看穿，而是需要连点成线。此外，遵循一种符合逻辑但又出乎意料的顺序也很重要。如果发生的事情完全在意料之外，却又得到了妥善的解决，那么脚本就会流于平庸，也就是所谓的天神下凡（deus ex-machina），是所有优秀作家不惜一切代价也要避免的情节。

你不能指望用一段30秒的广告或是一段3分钟的YouTube视频将以上所有要素尽数体现……我也不是要求你以此作为过滤器来判断你的创意。不过，了解讲故事的技巧肯定能帮助你更好地判断一个创意，发现别人给你提出的理念有什么缺陷，并增加目标实现的概率。总而言之，你会因此成为一个更优秀的营销人员。

在这些要素中，有许多都是我邀请卡尔·伊格莱西亚斯到可口可乐墨西哥公司之后才学到的。撰写剧本的技巧和生成创意的技巧简直惊人的相似。事实上，我后来请卡尔给可口可乐写了几份脚本，他轻而易举地完成了，然后我们就制作出了效果很棒的作品。

最后说一句，即使你满足了上述所有条件，写出的脚本可能看上去还是缺乏吸引力和魅力。只有洞见强而有力的伟大创意才能产生这样的效果，而上述种种只不过是放大优秀创意（而不是毁掉优秀创意）的技巧……它们无论如何也不可能取代想象力。

第五，把品牌（或产品）作为故事情节的核心。要让品牌（或产品）成为故事的“关键”要素。这就是品牌定义中所说的依恋，是我们附于产品的感情和情感。如果做不到这一点，你的品牌（或产品）就会缺乏黏合力，特别是在品牌意识㊟低下（或产品）优势不明的时候。未能把品牌作为故事情节的核心也是品牌再现㊟低下的一个原因。假如你能在脚本中只字不提品牌（或产品），同时又把故事讲完，那么就很可能存在问题；反之亦然，假如你“强迫”牌（或产品）乱入，最后就很可能写出一个魅力受损的故事，或是一个缺乏深度的故事，或是一个支离破碎的故事，又或兼而有之。总的来说，每当你要对一条创意做出判断的时候，一定要确保做到以下几点：

- 解释你的创意“风格”（style）。
- 清楚表达你这个创意要体现的“人类价值观”，或价值观。
- 描绘你想要观众感觉到的“情感”。
- 把你的品牌（或产品）作为故事的关键要素。
- 尤其不要让你的受众心生厌烦，因为让人生厌的下一站就是缺乏影响力，而没有影响力，也就没有品牌再现。

最后说一句，经常有人问我该如何训练自己对创意的判断能力，我想给出的回答是，下一次你在某个不错的创意节上观看广告片的时候，尽量找到每一个脚本赖以为基的人类价值观、情感和陈述技巧。

这对锻炼你的创意思维很有好处。

1. 情绪板，通常是指一系列图像、文字、样品的拼贴，是设计领域常用的表达设计定义与方向的视觉做法。——译者注
2. 品牌意识（brand awareness）是指在消费者记忆系统中品牌元素与产品类别等与购买决策有关信息的双向联系强度，由品牌再认（brand recognition）和品牌再现共同作用而成。——译者注
3. 品牌再现（brand recall）是指消费者看到某一类产品或某个需求得到满足，或身处某种购物、使用环境时，从记忆中搜索出某个品牌的能力，是品牌意识的两个重要表现之一（另一个为品牌再认）。——译者注

媒介的巨变与新媒体营销

旧媒体一直都是新媒体的内容。

——马歇尔·麦克卢汉（1911–1980）
加拿大教育家、哲学家和传播理论家

直到不久之前，马歇尔·麦克卢汉的这句话都是至理名言。先是广为流传的故事成为图书的内容，然后图书又成为电影的内容，接着电影再成为电视的内容。不过仅仅几年后，互联网的出现就打破了这条法则，因为它能吸纳所有早期媒体的内容，包括报纸、宣传册、电台广播、图书、电影、演出等。互联网以自己的方式开营销界之先河，包括用户生成内容、社交营销、新鲜度营销、程序化媒体等。

如今营销环境已经变得更加碎片化了。这话说得没错，但也算不上什么新鲜事儿。古往今来，每一种新的媒体都在不断发挥一种累积效应，因为它的出现既是以早期媒体为基础，又是对早期媒体的补充，以墙体、报纸、杂志、电影、广播、电台、模拟电视、卫星广播、数字电视为媒介的广告都是如此。这些媒体尽管历经重重困难，但至今仍然活跃和服务于特定的受众和场合。而每当有一种新的媒体问世，人们都会众口一词地预言早期媒体的消亡。

许多人声称，如今营销信息的传输太过复杂。绝对没有这回事儿。事实上，每一种新的媒体都是在提供一种新的机遇，让你能够以更高的效率和更高的频率接触新的人群，至少对知道如何因势利导的人来说是这样。每当读到以“难以捉摸的一代人”（意思是如今要与青少年接触会遭遇各种困难）为话题的文章时，我都会一笑置之。他们当然是“难以

捉摸的”，但那只是对旧媒体而言。读下面的内容时，你一定要牢记这句话。

请查看下面这些名字。假如你负责向青少年推销一款产品，但这些人你却一个都不认识，那就麻烦了；假如你的品牌经理也不认识他们，那麻烦就更大了；但假如你的媒体经理对他们毫无印象，那你就该换份工作了。

菲利克斯·阿尔维德·乌尔夫·谢尔贝格（PewDiePie，YouTube第一游戏主播网名）

贾迈勒·爱德华兹（Jamal Edwards，SBTV创始人）

丹耶·伯尔（Tanya Burr，当红美妆博主）

阿尔菲·德耶（Alfie Deyes，英国网红）

丹·豪厄尔（Dan Howell，BBC1主播）

马库斯·巴特勒（Marcus Butler，喜剧博主）

泰勒·奥克利（Tyler Oakley）

措埃·萨格（Zoe Sugg）

汤姆·卡斯尔（Tom Cassell）

沃普组合（Woop Gang）

安迪·拉科特（Andy Raconte）

尹乔伊·菲尼克斯（Enjoy Phoenix）

JPelirrojo

帕特里·乔丹（Patry Jordan）

尼拉姆·法鲁克（Nilam Farooq）

萨米·什里马尼（Sami Slimani）

西蒙·德苏（Simon Desue）

马泰奥·布鲁诺（Matteo Bruno）

这些人都是YouTube上的新晋网红，他们自己创建的传播频道简直是青少年每天必看的东西。你不妨把自己不知道的那些名字输入搜索框，看看他们的视频。这些人的节目能够带来大量用户，所以谷歌会为他们支付相当可观的报酬。而与他们的专长领域——化妆品、电子游戏、电子设备——存在交集的顶尖公司也会在他们的频道里做产品广告。

有一些正在快速兴起的新生变化已经在为高效营销助力了（不过我知道下面的话可能有些不会永远正确）。尽管营销的基本原则不变，但这些变化是至关重要的……而你越早了解每种变化及其含义，越早赶上潮流，对的营销工作就越有利。

1.观众的控制权。几年前，你经常会支付一定的费用来接通电话线那头的人，现在也不例外。同理，你也会付费借用别人的内容来插播一段广告。然而，这种理念如今已经过时了。虽然它是整个广告业赖以存在的基础，但不会再占据主导地位了（重要的内容读两遍）。今天的人们已经有权控制自己想看的内容，而这种控制权意味着他们能够跳过自己不想看的内容。这一趋势将日益明显，人们将只看自己想看的内容。到时无论你怎么付费，也不可能再强迫人们看一段拙劣的广告创意了，因为大多数人都不会容忍在优质的内容之间插播广告的做法。如此一来，所有媒体的竞争格局将从整体发生变化，品牌和产品将被更多地整合为内容的一部分。

这种变化的第一层含义是，你传递的信息对人们来说要足够有趣，这样他们才会愿意观看，愿意搜索，并最终愿意谈论，否则你的营销就

离死不远了。现在你或许还能拿点儿钱迫使大批观众看一段你制作的平庸广告，但这样的时代很快就要一去不复返了。第二层含义是，第三方媒体的竞争格局将从整体上发生变化。生产商将利用品牌生成内容（反之亦然），并用一种天衣无缝又意义深远的方式，将品牌（或产品）整合到故事中去。广告赞助也会发生剧烈的变化，“……为您奉献”或“……荣誉赞助”的理念即将死去，而新的方法是将产品和品牌整合到活动中去。

最近还兴起了一种应该把品牌交给消费者的理念。其理论依据是，在媒体形态增值和用户生成内容的双重作用下，我们已经不太可能设定品牌的方向了。事实上，这些理念的支持者认为我们应该随波逐流，让消费者随心所欲地对待我们的品牌。

在我看来，这种思维模式就是一种懒惰营销，是完全不可取的。拉近人们与品牌的距离，进而让他们为你的品牌增加有价值的内容是一回事，但把品牌意义的控制权完全交到别人手上则是另一回事。千万不要让这种情况发生。对许多品牌来说，只要今天放弃了主动控制权，明天就会品尝苦果，最后或许还会消失灭亡。

但有一种例外情况不得不提——在社交媒体的大背景下“坚决支持”你的品牌的人。这些人爱你的品牌，是最好的品牌拥护者，因为他们不但毫不掩饰自己的热情，而且还会带动他人参与进来。你完全可以把话筒交给他们（稍后在自由媒体部分再详谈这一点）。

2.传播和互动的速度。传统营销都是先聆听（洞见）再回答（用30秒的信息时间），并且每个月如此重复数遍，这是让电话线那头的人爱上你的品牌的主要途径。其实营销，我是说优质营销，一直都是互动型的，它是一条双向渠道，消费者和品牌之间从始至终都是有问有答有对话。正因如此，互动营销（interactive marketing）这个词在涉及数字营销或网络营销的时候才会存在误导性。不过，如今的传播速度、即时互动和交易完成机制已经让营销发生了永久性的剧变。从此以后，拥有一

个能针对人们的实时问题提出品牌观点的强大系统就显得至关重要。此外，你还必须能够随时给出营销手段，对引发受众兴趣的事件当场做出反应（我们称之为“新鲜度营销”）。而你的产品也必须有关于生产情况、具体成分、供应链条竺信息供人分享（我们称之为“透明度营销”）。最后一点是，你必须建立起连接广告信息的交易完成机制（在线销售），而且这些机制必须快速、可靠，还要让你有机会检索和存储消费者或未来消费者的数据。

3.数据的可用性。谁在观看你的广告？你会从中得到什么样的回应？这些问题曾经让你猜来猜去也猜不明白，但这样的时代很快就会一去不复返了。曾经，我们的“到达率”（reach）和“收视频率”（frequency）模型要构建在各种统计公式的基础之上，但这些公式只能根据微量的代表性样本来推断媒体的总体情况，准确度可以说是相当低。曾经，我们要依据目标收视点（target rating points，TRPs）向媒体支付费用，因为这个指标能够衡量给定品牌在目标群体中的传播效能，但是观看我们广告的人是否已经看过5次？他们中间是否有人在我们的广告播放期间正忙着熨烫自己的内衣（也就是说对屏幕上的内容毫不关注）？我们是否在向我们产品的诋毁者传递一条越发坚定他们信念的信息？这些问题的答案我们无从得知。

而今天，我们可以追踪电脑IP（网络之间互连的协议）地址，也知道“谁”在观看我们的创意，“谁”在赞它、评论它和分享它……我们还知道它是否触发了对我们网站的访问，是否触发了一次购买行为。如果我们的顾客数据库信息足够完善，我们就能在某些情况下，追踪他们的姓名、地址和个人资料。

只要知道了IP地址，你就能让收视频率的“一个点”最大限度地实现到达率，还能专门向那些对第一条信息感兴趣的人（没有选择跳过该信息的人）发送一条跟进信息，或是向那些没有观看第一条信息的人发送一条不同的信息。当你在迪卡侬的官网店铺搜索一样产品的时候，就会

发生这样的情况：下次你在网上阅读自己最喜爱的报纸时，会看到一条时长6秒的短视频，内容是迪卡侬根据你感兴趣的领域所做的产品报价，而且如果你点击下去，它会自动带你前往迪卡侬的官网店铺，呈现与你最喜爱的运动有关的最新产品报价，且能够立即购买和交付。看起来就好像黑魔法一样……其实它本来就是，而魔力的来源正是当今的数据。

这就是我们所谓的“程序化媒体”，它能够让你利用数据实现媒体的效果最大化和效率最大化，让你的数字媒体在成本效益方面比传统媒体和非程序化购买式的数字媒体强出百倍。如果现在你还没有采取这种做法，那就是在浪费公司的资金。对这些信息一概视若无睹简直无异于发疯和自杀。

关于程序化媒体的好文章有很多，而且详细讲解这个话题也不属于本书的目的，但充分认识这个概念还是很重要的，因为只有这样，你才能够做出正确的决策。决策本身已非易事，而英明的决策更是需要一些前提条件和必要投入作为铺垫。首先，你必须把所有的数字广告都放在一个标准化的电子“标签”系统下面，这样你就能对个体观众进行追踪。另外，你还需要一个强大的cookie（储存在用户本地终端上的数据）系统，这样才能读取观众的电脑IP。目前大多数国家的法律都不会要求你先征求观众的许可，再启用cookies，你只需要添加一个弹出窗口就可以了，说明如果观众继续浏览网站，那么cookie系统将被自动启用。但在采取这种做法之前最好还是与负责法律事务的同事核实一下。

万一你在数字领域是个外行，可以参考我总结的这个“傻瓜cookies说明”：一个cookie就是存储在你电脑上的一个小文件，它除了包含网站地址，还包含你每次在这个网址访问网页时，你的浏览器发回给网站的代码。Cookies一般不包含个人信息，也不包含危险内容，它们通常是有益无害的。

当你浏览网页的时候，网络服务器的确需要知道你是谁。这样一

来，如果你的操作需要登录，或是需要把商品放入一个虚拟购物车，抑或在网页间跳转的时候需要网站记住你的信息才能完成其他步骤，那么网站就可以追踪并记忆这些数据。让网站保留你的操作痕迹的最常用方法被称作“设置cookies”。

假如你打算在网上购物，或是使用别的网络服务器，那么cookies几乎无所不能。举例来说，当你在线预订机票的时候，网站会利用cookies来区分你预订的航班和其他用户在同一时间预订的航班。另外，你还可能用自己的信用卡在网上购物，那么网站就会利用一个cookie来记忆带有你信用卡卡号的账户。

这事说起来容易做起来难。如果你在一家跨国公司工作，那么创意素材很有可能分散在几十家无意遵守标准化标签协议的广告代理公司手里，你的品牌经理也是如此。而媒体经理虽然有此要求，但是让他们彼此间就单个一份协议达成一致意见却存在困难。更糟糕的是，当不同的国家冒出不同的标签系统时，跨国读取就几乎成了不可能完成的任务。假如你是相关事务的负责人，或是对决策有相当影响力的人，那么一定要当机立断，务必推行一套通用的标签系统，因为这是为大规模“程序化”购物生成强大可读数据的核心。

你接下来要做的事情是建立一个强大的数据库，要能够实时处理所有媒体数据的数据库。数据库里的用户信息应该尽量具体、尽量详细，包括姓名、年龄、性别、位置、社交网络、消费习惯等。这些信息的来源不拘一格：促销活动，体验取样（experiential sampling），社交网络……遗憾的是，许多（糟糕的）营销人员会将这些信息随手丢弃，那无异于随手丢弃大把的金钱。

安装在你的数字广告中的cookie系统会更新和丰富数据库里的信息，同时根据你在媒体上的广告曝光量来体现观众习惯，并通过数据交叉对比来发现媒体模式。所以，信息是优化媒体计划和媒体购物的重要基础。你（或你的广告代理公司）还可以制作一个在有信息输入的时候

自动编写媒体购物程序的系统，这被称作‘媒体机器人’（media robot），它能够依据实时数据优化你的数字媒体活动。

4.“专有媒体”（proprietary media）的壁垒正在消失。毫不夸张地说，技术的发展已经使得任何人都能够播放高清品质的内容，而成本跟前些年相比不过是九牛一毛，并且仍在继续下降。如今只要一部最新的智能手机和几百美元，任何人都能迅速完成录制、编辑和上传内容的系列步骤，而且比20年前用价值几千美元的设备完成的速度有过之而无不及。另外，当你想要进入数字媒体领域的时候，什么政府管制、许可制度、税费规定统统都不见了。想一想开办一个地方调频电台或是电视台需要多少官僚手续，再想一想如今经营一个全球性的数字频道完全不需要跟政府纠缠，你就明白我在说什么了。

如此一来，具备集聚效应条件的广告主当然会为自己的媒介载体投入资源。既然买得起，又为什么要租呢？这就意味着如果你想押宝未来，就必须立刻着手建立自己的媒体渠道，并为它提供既与你的品牌有关，又让人们喜闻乐见、愿意分享，而且意义深远的内容。我可不是建议你去创建第二个《探索》频道（没准儿你真的可以），但也没什么能阻止你在YouTube上为自己的品类做个一流的频道。记住这个12字箴言：小处入手，快速实验，加快扩张（Start small, experiment fast, and scale faster）。

红牛无疑是自创媒体渠道的最佳范例之一。他们所做的事情实在是了不起，堪称21世纪营销界一个大写的M（Marketing的首字母）。他们保留了自己的承诺——“红牛为你插上双翼”（RedBull gives you wings.），但却几乎放弃了标志性的30秒动画电视广告，任他们自生自灭。真是太大胆了，至今对许多营销人员来说都是一个巨大的挑战。他们创办了自己的数字电视台——有几个频道，和一个高效运作的广告制作公司，并取得了巨大的成功。

红牛取用了古罗马竞技场的概念（“将死之人向你致敬”），并赋予它一个现代化的引申义。他们把GoPro[注]相机交给那些喜欢跳崖、滑板、直升机滑雪、低空跳伞、空中运动等极限运动的疯狂人士，而后者很乐意用自己冒着生命危险拍下的表演记录换取名气和少量的按次计付费用。我来换个说法好了，红牛已经建立起一个以自己的核心品牌承诺为主体内容的极限运动专有网络。他们为此支付的费用与真实成本相比简直是九牛一毛，但收益却不可估量，真是笔划算的买卖。

他们颠覆了“广告赞助”的概念，而与此同时，大多数快速消费品营销人员却还在袖手旁观，只知道向国际足联这种领导者在接受刑事调查，价值创造又疑点重重的组织支付高额费用。值得一提的是，红牛并未因此大吹大擂，而只是踏实做事。

这是“创收型营销”的最高境界。

真是睿智绝伦。稍后再详谈这一点。

你刚刚读到的是在我看来与当前营销格局的变化关联性最高的4种变化。随便拿出一种来，都代表着我们在业务领域的一次重大转变，而4种全部加起来，则象征着一场史诗般的革命。它们对有效营销的意义非同小可，而我在这里是故意选用了一种简单直白的阐释方法。若要再深入的话，其中随便一个领域可能都够我再写一本书了。但就目前来说，就这本书来说，我只想确保你能够吸纳这些趋势，进而自行做出你的决策，增强你的营销效果。

下面是我一直牢记内心的几个小窍门，多亏了它们，我才能在当今商海中乘风破浪。

1.**投入一些优质时间，了解世事变化**。没错，当外部世界的变化速

度超过你组织内部的变化速度时，你就快被淘汰了。这句重要的内容读两遍，然后认真消化个中含义。

用日新月异来形容当今变化的速度一点不为过。媒体的巨变已经成为主流，并正对其他各个领域形成渗透之势。你可以选择对其视而不见，但后果就是你的营销将成为明日黄花。

事实是我们并没有给予媒体足够的关注。你会花多少时间与广告代理公司和媒体代理公司共事呢？要实事求是地回答。说真的，把任务委托给媒体之后就撒手不管的人并不少见。如果这是你的写照，那么你将错失大好良机。

诚然，从事媒体业务的不是你，而是你的媒体代理公司，但这并不能成为你对媒体缺乏关注的正当理由。你要投入时间了解各种趋势和媒介载体，无论新旧，而且还要了解它们彼此互动的方式。另外，你也要投入时间找一家（或几家）最好的媒体代理公司以及公司里最好的团队，让它们为你的业务尽心尽力。不要把任务全盘丢给下面的媒体经理，你自己也要参与进去。说一万，你的预算资金有绝大部分是媒体代理公司在管理。你应该留出一部分资金，让其他广告代理公司参与媒体比稿，并将结果与当前的合作对象做比较。不要只是从经济角度衡量成果，还要权衡方程式里的“无形变量”：这家媒体代理公司了解如何管理所有的媒介载体吗？它们有让你技高一筹的专有研究工具吗？它们能灵活应对媒体的变化吗？它们知道如何增强你的广告创意吗？它们为你提供360度全方位的传播计划吗？这个计划让你惊艳吗？他们有多少杰出人才？他们的营业额有多高？它们是否能派遣一支团队入驻客户的办公室工作？

2.**广告创意因媒体而异**。其实这是老生常谈了，只不过如今正变得日益重要，却又经常被人忘却。创意是一切的起点，这个没错，但是认为相同的执行方案可以在不同的媒体间畅通无阻却是一种要不得的思维模式。

跟“不可跳过式媒体”相比，你要尽早增加“可跳过式广告”的趣味性。

而就社交媒体来说，你需要一个即时响应系统来支持你的支持者和巧妙答复你的诋毁者，还需要通过新鲜度营销来保持你的品牌与时俱进。如今，你可以在几个小时之内就对一个全球性事件做出反应，并提出一个能引起受众共鸣的品牌观点。若换成几年前，这可是很难做到的，但并非完全不能做到。而不同之处在于，今天的受众会期待你就他们关心的事物表达观点。你也可以选择保持沉默，但后果就是在关联性这一项上输给其他品牌。

3.**技术不会解决你的问题**。我的意思是，拙劣的广告创意永远无法依靠数字技术的智慧来弥补。假如你的创意十分拙劣，那么优秀的数字战略只会将这种拙劣散播出去。我认为要诀应该是，先为好的创意素材投资，然后再为数字媒体投资。不要反其道而行之，那绝对是个馊主意。

我自己想出了“营销达尔文主义”（Marketing Darwinism）这个词来解释营销领域适者生存的现实。假如你原地不动，无论今天你在营销方面多么成功，那么你的营销就离死不远了。时刻谨记，千万不要为今日的成功骄傲自满，因为未来正以每天2小时的速度飞奔而来。

4. **“便宜”并不意味着更好**。你去什么地方、读什么书，还有看什么电影，能够说明你是个什么样的人。同理，你用什么样的媒介载体做广告，也能说明你拥有的是什么类型的品牌。你或许可以买到比较便宜的目标收视点（TRPs），但那并不意味着它们比相对昂贵的载体更有效率。你要明白，当你跟媒体代理公司压价的时候，它们很可能会故意卖给你劣质的便宜货，让你为之付出高昂的代价。你的广告代理公司必须能够建立模型来为你的团队提供用于评价媒体质量的定量标准。别忘了对这些模型进行信息更新，毕竟媒体是瞬息万变的。

要让你的团队有足够的时间完成从创意开发到媒体购买的过程。一种很常见的错误就是按照媒体计划的顺序模式去执行创意流程，这可能导致你的媒体购买时间更长，价格更高，创意整合效率更低，也就意味着你的资金回报会大幅减少。所以一定要确保你的品牌总监从初始阶段就在与你的广告代理公司和媒体代理公司建立联系，让他们得以共同制订出一份综合性的计划。一定要让各个团队对彼此的角色和职责有清晰的认识，事先避免冲突的发生。虽然第一次尝试的时候可能会失败，但再试几次之后，你就会为成果感到惊喜。

尽量谈成“按绩效计付费”的交易模式。我的意思是，不要只知道根据媒体实现的品牌意识水平或目标收视点向它们付费，而是要尝试以媒体带来的业务成果为付费依据。具体方法不止一种，先说一个我在担任北欧国家营销总监期间采取的策略。当大型电视台有广告空位无法按照期望价格卖出去的时候，它们宁可用纪录片和其他无利可图的节目填空，也不愿意以低于市场水平的价格出售这些空位，因为那样可能会引发当前客户的不满。针对这种情况，我给每个国家的大型电视台都提议了一种交易方式：我把自己的季度销售目标和媒体投资弹性告诉它们，约定每当我超额完成1个百分点，就会把增加的品牌毛利润分25%给它们。如果销售额没有超过预算收入，就意味着没有钱付给媒体。我的媒体投资弹性相当可观，所以就是我的毛利润。只要销售额超过预算收入5个百分点，电视台就已经能够大赚一笔（别忘了，之前它们在这些空位上可是一分钱都赚不到的），于是它们全部欣然签约。根据交易条款，我让电视台自行决定我的广告播放量，想多就多，想少就少。结果它们让我的媒体投资达到了上一年同期的三倍，有时还是四倍。我的销售额超了预算收入一大截，而电视台也赚了个钵满盆满。

除此以外，方法还有很多，比如谷歌竞价广告（Google AdWords），虽然不完全是“按绩效计付费”模式，但非常相似。如果你从事的业务成功率取决于人们访问你的网站（而不是你竞争对手的网站）的次数，那么你就应该使用竞价广告。房屋出租、汽车销售、在线

服务、艺术拍卖等业务都属此列，不胜枚举。要想解释清楚竞价广告如何发挥效用，还有应该如何对其充分利用，没有几页纸的篇幅是不可能做到的。事实上，你在Google AdWords页面（adwords.google.com）找到的说明要比我能在这里给你解释的好上10倍。假如你从事的业务属于上面提到的类别，而你还没有使用Google AdWords，那么别再等待了，立刻去了解一下（并找到一家新的媒体代理公司）。正如它的广告语所说："已经有200多万家企业在使用谷歌广告"。你或许还想尝试其他按绩效计付费的媒体平台，比如Affilired[注]。

5.**建立同盟关系**。在瞬息万变的环境下——就像今天的媒体环境——你可能没有时间，也没有专业技能打造组织内部的竞争优势。你会感觉自己在参加一场永远都不会结束的竞赛，为了抓住一个不断移动的目标而大把撒钱。其实要想保持领先地位，还有另外一种方法，那就是根据你心目中理想的媒介载体——户外广告牌、在线音乐、数字电影、游戏——在行业内搜寻潜在的最佳合作对象，然后与其创建一种商业伙伴关系。为此你常常需要透过表象，深挖深掘，因为有许多能够为你提供宝贵资源的公司甚至并不知道自己拥有这些价值，或是能以极低的价格为你提供这些价值。弄清楚你能为潜在的合作伙伴提供什么样的优势（反之亦然），并尽量谈成一种始终以价值对等补偿为主要目标的交易模式，然后给他们一份简要的说明，让人家知道你想要实现的目标及其原因。要给予合作伙伴足够的激励，让他们把你的理念升华到新的高度。

在墨西哥工作的时候，我一直在寻找增加数字传播权重的方式（我们的预算大多用于销售网点的传统电视广告和平面广告）。当时拉丁美洲人正在迅速登上数字技术的列车（手机、互联网等），而我们作为一家企业，在利用新的媒介载体方面却已经落后于人。事实上，当那些相对发达的国家还在以传统网页为主流的时候，拉丁美洲市场的新用户已经直接登上了视频流[注]、音乐和游戏的列车。在这样的大背景下，我又通过与媒体合作伙伴对话得知墨西哥电视集团Televisa（最大的一家为

西班牙语国家提供内容和媒体服务的公司）即将完成其所有存档的数字化工作，其中包括不计其数的肥皂剧、电影、音乐和体育赛事。我跟Televisa专管技术的副总裁安东尼奥·拉略相熟，所以问了他一个简单的问题："你认为Televisa能开发一个可口可乐网络电视频道吗？"他毫不犹豫地给出了肯定的答复。cocacola.tv就这样诞生了。Televisa为我们提供的资源包括使用他们内容的权限、一个可口可乐品牌网站，以及获取高品质视频流所需的高端技术。作为回报，我同意按照开办电视台的成本为每一个可口可乐电视观众向Televisa支付费用（对双方来说都算是相当不错的交易）。对Televisa来说，这是一笔近乎零成本的净增收入。与此同时，我们还承诺将他们的内容扩散到墨西哥以外的市场，用品牌背书的方式帮助他们提高到达率。由塞尔希奥·斯皮诺奥拉领导的墨西哥媒体营销团队，以美好的创业精神接受了这个想法，并开始通过新媒体播放节目内容，比如在线音乐会（包括保罗·麦卡特尼来墨西哥时的演出）和足球赛（包括第一次在拉丁美洲直播所有的国际足联世界杯赛事）。

6.**关注赢得媒体**(注)。年初的时候，各位品牌总监会准备下一年的预算，包括品牌的到达率和收视频率目标。如果一切顺利，预算得到批准，他们就会开始向媒体代理公司简要介绍传播计划的制订情况。很好。但是这套流程有一个问题，那就是"免费媒体"（free media）没有被考虑在内。事实上，免费媒体可能是让品牌信息具有可信度的最有效方法之一。（我用免费媒体这个词来区别于付费媒体。我也确实发觉免费媒体有时候可能会产生另外一种成本。）

在传播中，"说什么"与"谁来说"、"如何说"是同等重要的。免费媒体包括报纸和杂志采访，评价品牌和公司的文章，产品比较，口碑，博客中的对话，你在Facebook（脸谱网）上的粉丝页面，产品包装，诸如此类。我们往往会把这种媒体交给公关部去应对和处理。这样不对。免费媒体应该是品牌计划不可或缺的一部分，毕竟公关团队没有你那么了解你的品牌，公司发给他们薪水也不是为了加强品牌情结。你必须深入

挖掘你的商业计划，弄清楚什么样的故事和方案既能强化你的品牌信息，同时又能引起记者、博主和潜在消费者的兴趣。你三个月前赞助的那个流行艺术展怎么样？你以品牌的名义给消防队捐助的圣诞物资又怎么样？还有你的包装图标设计师呢？在你最新一部商业广告中演奏的乐队呢？你要把自己的时间、计划和关注点分一些给这样的媒体，在所有这些活动的基础上创作出引人入胜的故事。你要与公关团队合作，充分利用社交媒体和第三方媒体，最后一定会收效显著。

要当心：社交媒体并不是免费的（我知道你们大多数人都知道这一点，只是以防万一）。社交媒体是培养品牌情结的一条极佳途径，不过要想充分利用，首要条件是了解它的作用机制。第一，你必须明白，所有为你的品牌点“赞”的人都不属于你，而是属于社交媒体的所有者，因此为“赞”投资的时候一定要持谨慎态度。此举无异于在喂养一头怪物，说得再具体些，虽然这一大群“热爱或喜欢你的品牌的人”是你培养出来的，但是每当你想要接触他们的时候，社交媒体的所有者都会向你收费。我的建议是在投资建设一个社交媒体数据库之前，要先仔细检查合同和法律条款，否则你就是在为他人作嫁衣裳。

社交媒体绝对是为你的品牌打造积极口碑的一条阳关大道。按照奥美集团数字影响力团队负责人约翰·贝尔[注]的说法，社交媒体代表了消费者行为的一种根本性改变，将持续改变。几年前，我们在购物之前可供参考的只有广告、专刊（通常由制造商付费），还有一些邻居的意见——他们可能体验过这个品牌，也可能没体验过这个品牌。如今，消费者在购物之前可以听到世界各地消费者的意见。他们会阅读其他消费者撰写的详尽的实时报告，也会针对你的品牌发表自己的观点，从而与他人分享自己的体验。这些评论会在页面上保留很长时间，让所有潜在的客户都能随时看到。

而最重要的是，在塑造人们对某一品牌的看法时，社交媒体有着极为高效的影响力。趋势流公司（Trendstream Ltd.）的一份分析报告称，

欧洲人比较重视社交网络中“不错的联系人”给出的意见，确切地说是排在“家庭成员”和“亲密朋友”之后，在“售货员”“全国性报刊的记者”“电视新闻播音员”和“名人”之前。同样，《妇女与社交媒体研究》（Women and Social Media Study）也指出，美国妈妈们认为P2P[注]传播（网络上的消费者评论和专家意见）的意义要远远高于文章和传统广告——电视、杂志、报纸、电台等——包含的信息。如果你认为这种现象只发生在发达国家，可要三思了。

华通明略信息咨询有限公司（Millward Brown ACSR）曾指出，在中国，“陌生人发表的网络评论”对品牌认知的影响要大于报纸、电视和在线调研。社交媒体在这里也是最有价值、最有说服力和最有可信度的媒体。

如前所述，如果你想打赢社交媒体这一仗，就要把话筒（和品牌装备）交给你的‘坚定支持者’。他们爱你的品牌胜过市场上所有的替代品。他们知道为何要爱你的品牌，而且在你的潜在客户面前拥有可信度。他们是你公司业务的大力拥护者，所以不要害怕他们的评论。你可以为他们创建网络博客，讲述他们的感受；让他们评论你最新的广告作品；提前把你刚刚创新的样品发给他们……还要帮他们放大在网络世界的声音。

倒是那些“坚定反对者”的评论，才是应该提防的对象，你要准备随时发表可靠而及时的观点予以回应。在社交媒体上，没有“沉默”这个选项。你要投入时间和资源去了解批评的来源，并就这些评论采取行动。如果他们只是对你的产品存在误解，那么就用清晰可见又有说服力的事实来还原真相；如果他们是对的，那么就要认清事实，谢谢发表评论的人，并努力纠正问题。

许多品牌总监对这一切并不理解，固执地用一种完全错误的方式对待他们在社交网络上的粉丝。他们只会利用社交网络销售折扣券、代金

券，再不然就是利用社交网络激励购买行为。这些品牌总监想的是："既然他们爱我的品牌，那么为什么不尝试卖给他们更多的东西呢？"可惜不是那么回事儿。就算他们爱你的品牌，也不意味着能忍受你对购买量和购买频率的求取无度。给他们发送降价和打折通知这样的垃圾邮件完全可以被视作一种善意的敲诈勒索，若是你采取这种做法的话，他们很快就会离你的品牌而去，爱上另外一个品牌，原因是人家了解社交媒体网络的作用机制。

7.**留出一笔预算（小小一笔就好）作为实验经费**。由于投入的媒体费用和信息引起的反响之间经常存在不对等的现象，所以最好不要把鸡蛋放在一个篮子里，而是要多播几处种子，多敲几扇门，这样才能增加你的机会。固守传统媒体只会给你带来传统结果，但勇于开拓的先行军也要谨而慎之，因为人们很容易迷上新兴媒体或时尚媒体，比如几年以前还是Second Life[注]，然后又来了Facebook，现在则是Twitter（推持）……所以还是小心为妙。正如塞尔希奥·齐曼所说，你的目标是更经常性地将更多的东西，以更高的价格，卖给更多的人。公司发你薪水不是为了让你赢得选美比赛。

---

1. GoPro相机是一款小型可携带固定式防水防震相机，是极限运动专用相机。——译者注

2. Affilired是一个连接广告主和出版商的按绩效预付费平台，欧洲—中东—非洲和美洲分部位于西班牙，亚太分部位于印度。欲了解详情可浏览其官网https://www.affilired.com/en/index.html。——译者注

3. 视频流（video streaming）是一种视频数据信息的传输方式，它可以让用户在没有接到完整的数据信息前就能处理那些已接收的信息，从而很好地解决了视频数据信息在网络上的传输问题。——译者注

4. 赢得媒体（earned media），不需要付费，其核心意义在于消费者成为渠道、成为媒体。赢得媒体与自有媒体（owned media）和付费媒体（paid media）并列，不同于免费媒体（free media）。——译者注

5. 约翰·贝尔的文章请参见网址：https://assets.ogilvy.com/truffles_email/redpaper_june2010/The_Red_Papers_Socialize_the_Enterprise.pdf。

6. “Peer-to-peer”原为网络通信技术名词，意为“对等网络”，指的是网上各台计算机有相同的功能，无主从之分，一台计算机都是既可作为服务器，设定共享资源供网络中其他计算机所使用，又可以作为工作站。如今P2P已经引申出多种含义，作者在这里的意思是每位消费者既发表产品评论供其他消费者参考，又参考其他消费者发表的产品评论。——译者注

7. Second Life，一般被译为“第二人生”，是曾经非常受欢迎的网络虚拟游戏，玩家可以在游戏中做许多现实生活中的事情，比如吃饭、跳舞、购物、开车、旅游等，全世界的玩家可以通过各种活动相互交流。可以说，Second Life是一个“网络游戏+社交网络+Web 2.0”的组合。——译者注

建立媒体测评体系

所有聪明的傻瓜都会让事情变得更严重、更复杂、更激烈，到时候没点儿天赋和足够的勇气，就不可能扭转局势。

——恩斯特·舒马赫（1911—1977）
英国经济思想家、统计学家和经济学家

我们不得不承认，发明总收视点[注]（GRPs）和目标收视点（TRPs）的家伙简直是个天才。这套方法不但能够测评大众传播的效能，而且还简单易懂，所以迅速成了营销人员的通用语言。只要你从事营销工作，就一定会用到总收视点。由于这套方法的依据是从总人口推测出来的估计值和小样本，所以谈不上精确，甚至连合理都谈不上，因为它无法测评所有媒体（甚至是同一家媒体内部）的目标收视点质量。

但是没关系啊。这套方法照样能跨界发挥作用，包括跨品类、跨广告主、跨媒介载体、跨媒体代理公司、跨国、跨区域等，简直无所不跨。另外，它还在营销和贸易之间（一定水平的目标收视点是品牌重塑获得贸易支持的必要条件，过去如是，现在亦如是）以及营销和管理之间担任着传播媒介的角色。而作为了解竞争性品牌投资的一条途径，声音占有率（一个品牌的媒体投资在其所属品类媒体投资总额中占据的百分比）的意义并不亚于价值占有率（你这个品牌的收入在其所属品类收入总额中占据的百分比）。事实上，全世界的媒体行业——每年价值超过4000亿美元——都是以到达率、收视频率和总收视点作为管理依据。多么惊人的壮举！如此深度和广度，就连公制计量系统都望尘莫及。

当数字媒体和社交媒体登上历史舞台，一套完全不同的测评体系也

随之而来：展示次数，播放次数，点击次数，分享次数，点赞次数，实观次数[注]，跳过次数，每点击成本[注]……撇开专门作假的点击农场[注]和垃圾邮件之类的问题不谈，这套方法的设计在精确度上已经有所提高。然而，将数字投资与类似投资作比仍是不可能完成的任务，至今依然如此。

这可是个大问题——全世界总价值数十亿美元的广告行业都以一套几乎人人懂、人人信的简单测评方法作为依据。在商业领域，不能衡量和不能比较的东西是不存在的，而你却不能比较总收视点和展示次数。

2015年，我曾对核心市场做过一次抽样调查——其业务量大约占可口可乐公司总业务量的50%，从调查中可以看出，我们当时每年在广告媒体上的投资总额估计为2850亿美元，差不多相当于人均325美元的水平，在全球广告市场上占据60%以上的份额。其中，大约900亿美元（占投资总额的32%）已经被投入到数字领域，但是还有1150亿美元（占比居然高达40%）仍被投入到电视领域。这些都是2015年的数据（见表6）。我个人认为，阻碍我们向数字领域转型的因素之一就是测评体系，它不能对数字投资与电视投资进行比较。诚然，你还可以比较每千人成本，但这显然不够。应该说，现在有一个巨大的机会正在那里等待另一个天才的出现，他将负责完成所有测评体系的均质化，进而加快从传统媒体向各级数字媒体转型的步伐。

所以，如果你是一名营销总监，那就不要袖手旁观，坐等别人为你统一媒体测评方法，而是要主动出击，开发一套可以为你测评所有媒体成果的通用收视点标准。它会让你更加清楚应该如何引导你的投资方向、你的营销成果和你的未来计划。

表6 2015年媒体市场规模概况—国家样本

	媒体市场（美元）	每年人均媒体投资（美元）	数字媒体占投资总额的比例（%）	电视媒体占投资总额的比例（%）
澳大利亚	11.9	500	42%	29%
法国	13.4	207	28%	30%
日本	39.5	312	25%	44%
韩国	9.1	183	22%	32%
波兰	2.4	63	33%	46%
俄罗斯	6.9	48	28%	47%
英国	24.5	385	51%	26%
美国	177.0	543	29%	43%

数据来源：WPP群邑媒介集团（GroupM WPP）数据。

这种事说起来容易做起来难。可一旦你了解它的作用机制，就可以提高它的精细化和自动化水平，直到达到你心目中的理想状态。

我建议你从“效能”的定义开始：每当你的目标群体中有人看到一条有关你的品牌、产品或服务的重要信息。

如此说来，你要做的第一件事就是定义你的目标群体。不要自欺欺人，把目标群体以外的人也算作测评对象，而是要尽可能做到精确。你可以根据年龄、性别、社会经济阶层、职业、居住区域或其他你认为合适的标准来定义，还可以按照他们与品牌的关系（支持者、中立者和反对者）来定义。从理论上来讲，后者是一种更好的做法，但从实践来说，这却是一种复杂得多的做法。你的目标群体代表了未来购买量的主

要来源，因此也代表了你的营销效力。剩下的人群你完全不必理会，当他们不存在就好。

每当你有一条重要信息到达目标群体中的“一个人”，你就得到了“一个”效能数量。

接下来要做的是把“效能质量”纳入测评范围。这个不太好办。我的建议是利用专业人士的判断，这通常比平均质量数据要好得多。你可以把满分即最高标准设为100分，再对余下的活动进行排名。这一步要力求详尽，具体内容可以包括YouTube上对你最新一部作品的正面评论、你网站的点击率，或是你最近一次品牌赞助的Twitter转发量，诸如此类。要一直排到质量分数最低的情况（比如一张超市宣传页的效能质量为1分）。自问以下问题可以帮助你做出判断：这种媒体是侵入性的吗（比如电视）？它能提供直接购买的通道吗（人们一共要点击多少次才会选择购买）？它具备在社交网络上散播的能力吗？它支持的内容有吸引力吗（相对于枯燥乏味而言）？

你还可以为一些活动设置质量负分，比如针对你的产品、新上广告或公司的负面报道。

最后还要加入估计的“单位效能成本”。就“第三方”媒体活动来说，这个数据可以非常精确，例如可跳过式广告、网站横幅或电视广告。但就“自有媒体”和“赢得媒体”（如前所述，世界上没有‘免费媒体’这种东西）来说，这个数据则有点儿棘手。我的建议是使用一个估计值，也就是用年度总成本除以你预测的效能数量（不要自欺欺人）。举例来说，如果你的团队花费30万美元，制作了一部非常出色的广告作品，结果达到了1000万的浏览量，那么你的单位效能成本就是0.03美元。当然，你还可以将其进一步精细化，我举这个例子只是为了让你知道它的作用机制。

现在你或许已经意识到，你需要的无非是一套行之有效的分析方

法，让你能够在目标群体中达成三个目标：一是产生最大的效能，二是实现最好的质量，三是付出最低的成本（为了简化运算，我没有将到达率和收视频率考虑在内）。而在对自有、赢得和付费这三种媒体广告进行最有效的综合利用时，也要按照这个顺序来排列优先级。

让你的媒体代理公司按照这种形式提供信息，并将这些准则作为季度计划和讨论述评的依据。不用说，你的媒体经理和媒体代理机构肯定能做得详尽得多、精细得多。他们本就应该具备这种能力。不过你需要的其实只是一种简单易行的方法，用于决策和为各渠道的媒体投资指引方向。恰好，通用收视点不但能够完成这项任务，而且还足够简单、足够直观。

在下面这些表格中，我假设了三种不同的媒体作为备选对象，其数据依据是2015年德国付费媒体的价目表（实时的）。在第一种情况即基准情况下，目标群体人口总量为3000万人，效能的平均千人成本是16.6欧元；基准计划（A）的效能是22亿，预算是3700万欧元；大约50%的投资是以电视媒体为基础。这个计划的质量是“一般”（满分100分，得分51分，见表7）。

第二种情况（B）优先考虑媒体的质量。这意味着它包括的媒体不能有那么多侵扰式的广告，而且要能点击进入和在社交网络上分享。为此我取消了电视广告和网络视频前置式广告（preroll）的优先级，还提高了“付费搜索”、YouTube、可跳过式广告和显示高级视图的预算。结果等额的预算（3700万欧元）产生了14亿的效能，千人成本为26欧元，比基准计划（A）高出53%……但是媒体质量得分也提高到了74分（见表8）。

最后一种也就是第三种情况（C）优先考虑效能数量（相对于效能质量而言）。如你所见，我把焦点放在了电视广告和网络视频前置式与

中置式广告（midroll）上，又取消了高质量媒介载体（比如显示高级视图）的优先级，还捎带提高了对Facebook的投资——Facebook在这个计划中的费率是相当优惠的（最有可能的原因是社交网络咄咄逼人的媒体战略）。这个计划产生了将近50亿的效能数量，千人成本为7.6欧元，但是质量却降到了34分(见表9)。

之所以要这样演练一番，是为了说明要想做出优化媒体投放效能的合理决策，找到媒体测评体系的统一方法是至关重要的。

表7 计划A——媒体基准情况

基准情况	媒体费率 千人成本	媒体计划 目标群体	媒体计划 每年总成本	估计质量 得分
付费媒体	（欧元）	每年效能总数	（百万欧元）	指数
TV电视广告	16.9	30	15183	40
付费搜索	3.1	2	187	50
网络视频前置式、中置式广告	11.8	15	5288	30
可跳过式广告：千人成本—展示次数	8.6	12	3085	20
可跳过式广告：千人成本—浏览次数	73.8	5	11070	80
Google展示网络广告、人群定向、组合形式	1.2	5	180	10
Google展示网络广告、人群属性/行为定向	1.4	0	0	20
门户网站购物频道、组合形式	1.6	0	0	20
优质专业购物网站、组合形式	12.5	6	2250	70
基准情况	媒体费率 千人成本	媒体计划 目标群体	媒体计划 每年总成本	估计质量 得分
门户网站高效能形式广告和接管形式广告（例如Yahoo以接管形式出售首页整版广告）	9.0	0	0	60
Facebook标准图文广告：一种单向传播的广告形式	0.1	0	0	10
Facebook赞助故事广告：一种对话性和参与性更强的广告形式	1.1	0	0	20
Facebook推广帖文广告	1.0	0	0	20
平均值	16.6	75	37242	51

备注：估计目标群体（百万人）（德国）：30。

千人成本的数据依据为2015年德国第三方媒体（付费）价目表。
每年效能总数—代表一年内广告到达整个目标群体的次数。
（例如：30的意思是在人口总量为3000万人的目标群体中产生了9亿效能。）

表8 计划B—媒体效能质量

基准情况	媒体费率 千人成本	媒体计划 目标群体	媒体计划 每年总成本	估计质量得分
付费媒体	（欧元）	每年效能总数	（百万欧元）	指数
电视广告	16.9	0	0	40
付费搜索	3.1	15	1400	50
网络视频前置式/中置式广告	11.8	9	3173	30
可跳过式广告：千人成本—展示次数	8.6	0	0	20
可跳过式广告：千人成本—浏览次数	73.8	13	28782	80
Google展示网络广告、人群定向、组合形式	1.2	0	0	10
Google展示网络广告、人群属性/行为定向	1.4	0	0	20
门户网站购物频道、组合形式	1.6	0	0	20
优质专业购物网站、组合形式	12.5	10	3750	70

基准情况	媒体费率 千人成本	媒体计划 目标群体	媒体计划 每年总成本	估计质量得分
门户网站高效能形式广告和接管形式广告（例如Yahoo以接管形式出售首页整版广告）	9.0	0	0	60
Facebook标准图文广告：一种单向传播的广告形式	0.1	0	0	10
Facebook赞助故事广告：一种对话性和参与性更强的广告形式	1.1	0	0	20
Facebook推广帖文广告	1.0	0	0	20
平均值	26.3	47	372104	74

备注：估计目标群体（百万人）（德国）：30。
千人成本的数据依据为2015年德国第三方媒体（付费）价目表。
每年效能总数—代表一年内广告到达整个目标群体的次数。
（例如：30的意思是在人口总量为3000万人的目标群体中产生了9亿效能。）

表9 计划C—媒体效能数量

基准情况	媒体费率 千人成本	媒体计划 目标群体	媒体计划 每年总成本	估计质量得分
付费媒体	（德国欧元）	每年效能总数	（百万欧元）	指数
电视广告	16.9	42	21256	40
付费搜索	3.1	0	0	50
网络视频前置式/中置式广告	11.8	30	10575	30
可跳过式广告：千人成本—展示次数	8.6	12	3085	20
可跳过式广告：千人成本—浏览次数	73.8	0	0	80
Google展示网络广告、人群定向、组合形式	1.2	0	0	10
Google展示网络广告、人群属性/行为定向	1.4	0	0	20
门户网站购物频道、组合形式	1.6	0	0	20
优质专业购物网站、组合形式	12.5	0	0	70
基准情况	媒体费率 千人成本	媒体计划 目标群体	媒体计划 每年总成本	估计质量得分
门户网站高效能形式广告和接管形式广告（例如Yahoo以接管形式出售首页整版广告）	9.0	0	0	60
Facebook标准图文广告：一种单向传播的广告形式	0.1	0	0	10
Facebook赞助故事广告：一种对话性和参与性更强的广告形式	1.1	30	954	20
FacebookPromoted Posts（Facebook推广帖文广告）	1.0	50	1500	20
平均值	7.6	164	37370	34

备注：估计目标群体（百万人）（德国）：30。
千人成本的数据依据为2015年德国第三方媒体（付费）价目表。
每年效能总数—代表一年内广告到达整个目标群体的次数。
例如：30的意思是在人口总量为3000万人的目标群体中产生了9亿效能。

---

1. 总收视点（gross rating points）是媒体传送量的计量单位之一，等于在一定期间内所有投放档次收视率的总和或到达率乘以平均接触率，也称为毛评点。——译者注
2. 实观次数（true view）是针对可跳过式广告而言，指的是观众选择观看广告（而不是选择跳过广告）的次数。——译者注

3. 每点击成本（cost per click），有时也被视为每千人点击成本（cost per thousand click），是以每次点击（或每一千次点击）为单位收取的。对广告主来说，这样可以避免只浏览不点击的广告风险，因此是网络比较成熟的国家常见的收费方式之一。——译者注

4. 点击农场（click farm）指的是那些通过代刷榜单、代点赞等方式谋取经济利益的工作室。——译者注

拥抱风险才能创新

世界属于不满足的人。

——奥斯卡·王尔德（1854—1900）
爱尔兰剧作家、小说家、散文家和诗人

智慧可以被定义为针对新问题提供解决方案的能力，创新是针对旧问题提供更好的解决方案的能力。如果你认可这个定义，那么就没必要设立一个创新部了。

我们对创新的利用往往非常狭隘，也非常有限。谈及创新的时候，我们总是针对产品、包装或服务，但其实创新的范畴要大得多，传播、设计、成本结构、分销渠道和商业模式都被包括在内。

一而再再而三地将相同的解决方案用在不同的问题上，是一种重复。如果你的组织只会一味地“重复”，那么早晚有人会针对本应由你的产品和品牌解决的问题，提供更便宜、更快捷、更优质、更划算，或仅仅是更有吸引力的解决方案。你将不得不依靠降低价格和压缩利润空间来维持用户的忠诚度。久而久之，你就会被市场淘汰。前车之鉴包括施乐、柯达、索尼随身听和美国汽车行业的大多数公司，除了特斯拉等极少数公司。

事实上，创新必须被植入组织里每一个人的内心。没有创新，你的品牌和企业很快就会过时。比在组织里灌输创新文化更为重要的是，让你和你的上司为促进创新做好各项准备。这意味着你的损益盈亏都要为创新预留空间，也就是在创新尚未失败的时候就考虑到失败的成本，在创新尚未成功的时候就为快速扩张留出预算（换句话说，要将不同情况

牵涉到的财务问题纳入考量范围）。它还意味着你要学会如评估新的理念，承担风险，要鼓励人们提出新的做法，奖励那些带来创新理念的人，并将他们的理念贯彻落实，哪怕他们会犯错误！

说起来容易做起来难。

创新最主要的问题之一是，大公司即使不应用创新，也能够在相当长的一段时期内保持成绩斐然。但说来讽刺，通常情况下，这些大公司之所以能在今天的位置上怡然自得，恰恰是因为数年前有人基于某个创新理念成立了这家公司。随着时间的推移，这些公司开始自鸣得意，厌恶风险。事实上，这些大公司的管理者往往正是凭借着“保持现状、忽略创新”的八字箴言才得以一路爬升。至于他们自鸣得意的代价，当然是由继任者和利益相关者来承担。

而另一方面，小公司迫切地需要通过创新来赶超占据统治地位的竞争者，这是一个生存问题。但同样是在没有创新或差异化的情况下，小企业的生存时间要远远短于大企业，这就是为什么较小的公司常常创新更快，也勇于冒险。而讽刺的是，就承担风险的能力来说，大公司其实远远强过小公司。

假设一家企业有51%的概率立刻赢得1000美元，还有49%的概率输掉同等金额的钱，而且只要你愿意，就可以不限次数地一直玩下去，也绝对负担得起。显而易见，由于赢钱的可能性比输钱的可能性略高一些，所以你应该尽量多玩几次，毕竟长期来看，这场游戏的净收入一定为正。但如果现在我告诉你，输赢的概率不变，但金额却不再是1000美元，而是1000万美元，又会怎么样呢？这样，就需要三思而后行了。连续失败三次就意味着要背上3000万美元的债务，足够将许多小公司和不算太小的公司直接送入破产的境地。但一家大公司却仍能继续玩下去，并赢得最后的胜利。

我刚刚描述的正是所有公司应有的风险思维，而创新就是要测评风

险和承担风险。只可惜最后拍板的往往是那些厌恶风险的管理者，他们只知道坐在舒服的办公椅上，打着自己的小算盘。

一定不要成为这样的人。

其实生活中有许多事物都是如此，定义你想要解决的问题是必不可少的一步。而这一步并不容易，因为不但要选择一个能够让你的创新脱颖而出的领域，还要确保你的定义精确无误。可口可乐系统一直力求在两个领域出类拔萃：一是遍布全球的分销渠道，二是与时俱进的广告传播。我们发明了押金瓶（可以被归还和再装的瓶子），至少是普及了押金瓶，先是玻璃瓶，再是塑料瓶。就分销来说，早在20世纪40年代，我们就让世界各地的美国军人都能用5美分买到一瓶可口可乐；我们投资了几百万美元购置冰柜，为几十亿人提供冰镇饮料，哪怕是地球上最偏远的角落也不例外。在传播领域，我们是第一批登上新媒体这趟列车的公司，无论是广播、电影、电视，还是伦敦皮卡迪利马戏团和纽约时代广场的大屏幕。我们也是第一批用音乐和电脑动画传播广告创意的公司，诸如此类。

创新经理在定义问题方面常常极为敏锐，而当你定义了一个问题，就已经有了一半的解决方案。20世纪90年代早期，迈克尔·戴尔突破性地发明了一种销售个人电脑的方法：打电话。他还是第一批将电脑生产分包给东南亚国家的公司，这使得他在保持产品性能基本不变的前提下，既能大幅降价，又能持续赢利。有人指责他发动了一场价格战，而他的回答很简单：“我们打的不是价格战，而是成本战。”真是一个闪着智慧之光的观点。

20世纪80年代，诺翰酒店所有人兼首席执行官安东尼奥·卡塔兰正忙于扩张业务。这家创新型的西班牙连锁酒店当时正在以难以置信的速度成长壮大，并同时保持着奇高的市场占有率。而我正在巴塞罗那攻读MBA，又恰好有位朋友在诺翰酒店实习。于是有一天，我顺路去酒店跟朋友喝一杯，而他正和安东尼奥·卡塔兰在一起。我们就这样开始了

交谈，我瞅准一个机会问他：“为什么你的酒店业务蒸蒸日上，而其他酒店的业务却停滞不前呢？”

他看着我，回答道：“我从事的不是酒店业务，所以才发展得这么迅速。”

“那你从事的是什么业务？”我十分疑惑地问。

“为企业高管提供休息场所，这才是我从事的业务。”他回答道。

接下来，他又开始解释这项核心业务的周边配套是如何被这样一个定义赋予意义的。“跟传统酒店比起来，我们的早餐更好、制作得更快，开餐时间也更早，因为商务会议都是很早就开始，而企业高管要到下午才能吃上午饭。我们允许足球队和艺术家免费入住，或是以极低的价格入住，这样商务型客人在酒吧或大堂看到他们后，就会回到办公室吹嘘一番。我们没有帮人拎行李的服务生，因为企业高管不需要这项服务，他们清楚地知道215房间在二楼。我们会在5个小时之内将客人们送洗的衣服送回，让他们第二天就能穿上，万一有人希望更早拿到，我们也有专门的服务，毕竟大家都知道穿一件邋里邋遢的衬衫去开会有多么尴尬……”

就这样，我一边喝着饮料，一边听了精彩的一课。

创新部门往往在为并不存在的问题提供解决方案，因为公司花钱雇来这些部门的管理者是为了发明，而不是为了定义需要解决的问题，所以他们只能坚持不懈地发明创造，但在那些解决方案背后，却常常见不到问题的身影。

除此以外，组织里的人一看到办公室门牌上的“创新”二字，就会自动得出两个结论：（1）公司已经花钱雇人负责创新；（2）我没有必要创新——我只要敲响这扇门就行了。有这样的信息解读，实在是件憾

事。如果你需要一支专门负责升级产品性能的技术团队，就请克制住把它叫作创新部门的冲动，还是另外叫个别的名字吧。

“创新”不同于“发明”。前者是植入一个组织内部的文化观念，而后者则是件一劳永逸的事情。相较之下，创新的实现和持续都要困难得多。

曾经有人问史蒂夫·乔布斯，是什么魔法让苹果拥有这么不可思议的创新能力。他回答道：“很简单，我们选中一样已经存在但却让人讨厌的产品，比如说一部手机，然后思考如何制作出让人喜爱的东西。”显而易见，乔布斯先生思考的不是零散局部的改良，而是彻头彻尾的重新设计。正因如此，他的公司才能一次又一次地震惊世人。

经常被我们称作创新的东西可能与真实的创新相去甚远，所以全世界的创新事业成功率才低得可怜，（如前所述）只有5%的新产品能够被成功推广。其主要原因就是95%的所谓创新成果其实根本不是基于创新理念。若是真正的创新，成功率能够达到100%。

全球创新公司多布林（Doblin）的一份分析报告称，在过去10年里，被冠以创新之名的产品有大约2%创造了90%的价值。

突破性创新是真正能发挥作用的一种创新，它往往涉及诸多不同的领域：（1）通过重新审视商务模式和打造竞争优势而实现的金融创新；（2）通过提高生产速度或可靠性而实现的工艺创新；（3）通过改善产品性能或服务而实现的供给创新；（4）通过彻底改造分销渠道、品牌模型或顾客体验而实现的配送系统创新。

迈克尔·戴尔的创新不但影响了个人电脑行业的金融商业模式，还影响了它的制造工艺、产品供给、服务和物流系统。苹果的iPod（数字多媒体播放器）和iTunes Store（苹果应用商店）也发挥了完全相同的作用。亚马逊（Amazon）、西南航空（Southwest Airlines）和斯沃琪

（Swatch）的商业基础都是突破性创新。

以下这些不错的方法能够提高有效创新的概率。

·研究旧事物，运用现代思维。许多创新其实就在我们的眼前，正等待着我们去发掘。它们不需要任何新的技术，只需要运用唾手可得的东西。雀巢将速溶咖啡商业化的做法就是例证，后来他们又如法炮制，推出了奈斯派索[注]。在此之前，人们要想在家里喝到一杯意式浓缩咖啡，唯一的办法就是去买全豆咖啡，磨好后放进咖啡机里，等水开了再煮咖啡。而如今，你只需要买一台奈斯派索咖啡机，订购你最喜爱的咖啡胶囊，然后等待10秒钟，一杯定制浓缩咖啡就做好啦。

• 采用“门径管理”策略（stage-gate）。这是在组织内部实施创新的一种非常有效的方法。说得再简单些，门径管理就是灵活迅速地过滤创新和实现优秀理念的一套流程，也是创新管理的又一种说法。你首先要做的是选拔一支多元化的专业团队，并赋予他们清晰明确的决策权（也就是说团队成员的职位要高到一定程度）。这支团队的职责包括定义要解决的问题，在组织内部收集想法和理念，从中挑选出最好的那些，再在组织内部分派职责来予以完善，并分配必要的资源将其实现。这支团队还要负责评估每个理念的实施进度，以及批准后续阶段的进一步开发——从概念到雏形开发再到验证、测试和调试，这之后才是全面生产。再说一遍，这种策略不仅适用于产品或包装，对传播、服务和工艺等也同样适用。

• 消灭组织里的孤岛现象。我知道，这种事情说起来容易做起来难。组织孤岛（organizational silos）可能是有效创新的最大障碍，没有之一。由于高效创新需要在许多业务领域取得突破，所以要想实现创新，就必须相互协作。然而创新却常常被视作洪水猛兽，当场被人拒绝，其时人们的内心独白是：“如果那个项目进行下去并获得成功，那么我会不会失业呢？”采用“门径管理”策略是破坏孤岛的一个好方法。不过最后还要说一句，在打破组织孤岛的过程中，什么都不能取代你个人的领导能力。

• 游戏刚一开场就给创新理念算笔账。这个非常关键，因为它不但能避免大家把时间浪费在拙劣的理念上，还能帮助强大的理念得到进一步的完善和获得优先权。归根结底，企业是为了赚钱而存在的，而创新恰恰就是帮企业赚到更多的钱。不要害怕对财务情况做出假设，以数据不足作为无法算账的借口更不可取。若是你的假设切合实际，而你的模型却在财务上行不通，那么就别再纠缠于此。还有就是一定要把成功的概率因素纳入每一个项目的考虑范畴，进而权衡财务结果净值，而风险因素则应该随着项目进程而不断变化。

• 凡事总有更好的方法。每每回想起来，都发现‘更好的方法’居然那么显而易见。但是除非我们向人们灌输一种更好的哲学思想，否则现状永远都不会改变。创新就是要对传统惯例提出质疑，再找到更好的方法来提供服务或解决人们的具体需求。除非我们相信总有更好的方法，否则就不会让创新成为我们企业的关键组成部分。

1876年，亚历山大·格雷厄姆·贝尔提出将他的电话专利以10万美元的价格卖给西部联盟电报公司（Western Union）。时任西部联盟电报公司董事长的昌西·M.迪普成立了一个委员会，专门协助他斟酌此事，并为如何答复对方提供建议。下面据说是由迪普委员会撰写的报告，1992年被美国电话电报公司（AT&T）的一名专利律师发现。

1876年11月15日

昌西·M.迪普先生

西部联盟电报公司董事长

亲爱的迪普先生，

本委员会奉您之命成立，负责斟酌我公司之美国174465号专利

相关事宜。发明人加德纳·G.哈伯德先生和亚历山大·格雷厄姆·贝尔先生已经向我们展示过被他们称作“电话”的装置，也已经谈论过他们对电话的使用计划。“电话”旨在通过电报线传输说话的声音。但我们发现这个声音非常微弱和模糊，而且当在发送者和接收者之间使用长线的时候，声音会越发微弱。严格说来，我们认为这台装置不可能在几英里的范围内传送可识别的说话声音。哈伯德先生和贝尔先生希望把他们的“电话”装置安装在城市里的每家每户和商号店铺，这个想法一看就很愚蠢。更何况，既然人们能够差人去当地的电报局，把一条写得清清楚楚的消息发到美国境内的任何一座大城市，又怎么会愿意使用这台既难看又无用的装置呢？迄今为止，我们公司的电工技师已经对电报做出了各种重大改进，我们想不出有什么理由要考虑一群外人提出的不加节制又不切实际的想法，他们对真正的现实问题简直一无所知。哈伯德先生的大胆预言尽管听起来很美，却是基于狂野的想象、对技术和经济现实的一知半解，以及对其装置显而易见的技术局限性的视而不见，它比一件玩具或一件实验品好不到哪儿去。发明人贝尔先生是专门为听力不佳者授课的教师，这台“电话”或许对他的工作有些意义，但由于存在太多缺陷，所以无法真的被视作一种沟通手段。

鉴于这些事实，我们认为哈伯德先生以10万美元出让这项专利的要求是完全不合理的，毕竟这台装置本身对我们来说毫无价值。我们不建议购买。

此致，
委员会（姓名已被删去）

·为人大度，同时提倡大度。自大而自私的自我意识与创新文化是格格不入的。对创新危害最大的莫过于听到有人“说这是我的理念”或者“这是一个拙劣的理念”，其中后者又比前者更甚。要提倡团队合作，就不要容许主角的存在。就算最初的理念属于你，也要把它归于整个团队。一定要让团队把这个理念变得更大更好。若是你这么做的话，其他人就会学样着做；若是你不这么做的话，就别想有人开诚布公地与你分享他们的想法和理念，而这与创新是

背道而驰的。

- 增加知识储备，变得更加渊博。如果你对自己所在企业知之甚少，就很难提什么创新。你必须既能综观全局，又能洞察细节。你必须知道自己的企业要如何运作才能蒸蒸日上。不要以“我是做营销的”为由来解释你对企业来龙去脉的一无所知，这个借口实在是太烂了。去技术部门多学一些有关产品的知识。学习它们如何被生产，如何被配送。我之所以推出袋装的花仙子洗碗机专用皂粉并能够针对竞争重新自我定位，主要就是因为我能够理解腐蚀性和磨蚀性这两个词的技术差异。也是从那时候起，我才算认识到了一个理念的力量，哪怕它来自与技术人员的一次再平常不过的谈话。

- 聆听顾客和供应商的声音。他们常常有各种各样的奇思妙想，唯一需要的就是你为他们创造一个合适的环境来与你分享那些想法和理念。你要眼观六路、耳听八方，因为顾客和供应商往往不会大声说话，他们的建议都是小声说出来的。你要认真记下这些想法和建议，客观分析利弊，寻找其潜在的用武之地。

- 反复尝试。这可能是本章最重要的一条建议了。创新不是一个部门，而是一种力量、一种能力。能力都是需要训练的，创新也不例外。创新还需要接受失败和吸取教训，不过只要练习得法、坚持不懈，任何一个组织都应该能日益精通此道。

不要忘了，从长远来看，创新是一个生存问题。假如你不创新，你的公司就会倒闭，这是必然趋势。

---

1. 奈斯派索（Nespresso）为雀巢公司胶囊式咖啡机及相关产品的品牌。——译者注

拙劣的设计更贵

第一印象是无法改变的。

佚名

美是爱的发生器，而且还是一部强大自动化的机器。我们的情感大脑有一套预编程序，让我们生来就会被美所吸引。就进化而言，正是因为这种机制的存在，我们才得以挑选出最优秀的伴侣。正如牛津大学教授理查德·道金斯所说：“我们只不过是承载着自己的遗传物质的高级皮囊。”这种遗传物质只有一个坚定的目标，那就是以代代传承DNA（脱氧核糖核酸）的形式生存下去，而且要一代更比一代强。美恰恰就是大脑用来识别强大遗传物质的“代理变量”之一，同时也是达到这个目的的一条捷径。

我们的审美完全取决于文化和教育背景这一说法并不正确。没错，文化和教育背景发挥的作用是显而易见的，但说到美，有些真理是亘古不变的，具体包括：

1. 对称性（symmetry）：某种事物的两面有相同的形式。大脑会把对称作为全身健康的一个标志，良好的健康状况能够在很大程度上预测一个后代的生存概率。正因如此，大脑才能够在瞬息之间识别出一张脸或一具躯体在对称性方面存在哪些微小差异。

2. 相称性（proportion）：某种事物所有的组成部分都呈现出和谐的一致性。大脑会把相称性作为力量和耐力的一个标志。再说一遍，这是选择伴侣必不可少的一个条件，因为它能增加我们的基因物质生存多代的概率。

3. 相似性（proximity）：某种事物具有可识别的相近却不同之处。这是一个很有趣的概念。我们都感觉会被自己熟悉的标准——伴随我们成长的标准——所吸引。然而，若是某种近似之处太过接近，吸引力反而会下降。同样，我们也会被奇异之处所吸引，但若是那种奇异之处太过陌生，大脑反而会做出消极的反应。

这种机制会尽量让与我们的DNA相结合的遗传物质既在熟悉（无论我们如何界定熟悉的范围）的界线之内，其差异性又足以最大限度地实现多样化。

不过，文化和教育背景确实能够从各个方面改变我们的审美标准。虽然生理美（包括阳刚之美和阴柔之美）的标准已经在跨越历史和文化的过程中发生变化，但是对称性、相称性和相似性这三条基本标准却始终不曾改变，它们已经被植入我们的大脑。

而我们所谓的艺术，只不过是大脑接收以上三种刺激——任何形状或形式的对称性、相称性和相似性，抑或是三者的结合体——的能力。这些刺激会让大脑兴奋、被吸引，比如我们会爱上一辆奥迪TT跑车，爱上巴赫的《勃兰登堡协奏曲》，抑或只是爱上宜家的家具。

在营销领域，触发这种机制的方法被称作“设计”。优秀的设计会让人产生爱，拙劣的设计会让人产生厌，而优秀的设计和拙劣的设计之间只有一线之隔。

一定要让你的品牌设计质朴而新鲜。苹果在推出iPod时，虽然确实引入了一些新的功能，但真正让它与众不同的却是那种洁净光滑的设计——让人产生强烈的第一印象和挥之不去的拥有欲望。

优秀的设计或许不便宜，但是请相信我，拙劣的设计要比优秀的设计昂贵得多。设计包括形状、颜色、结构、材料和功能，但并不仅限于此。广义的设计还包含声音（音乐）、气味和质地，几乎所有的产品都

不例外。这些要素全都能够以一种强有力的方式传播感情和情感。比如音乐，若是设计得宜，或许就是激发深切情感回应的最强有力的方式之一。能产生同样效果的还有iPod丝一般的光滑质地和全新宝马谜一般的微妙气味。

设计的巨大作用不只是对产品而言，对服务来说也是如此。它可以涉及方方面面，从公司应答系统的设置方式到菜单导航的语音语调；从酒店大堂的灯具到接待员的制服，再到一家Abercrombie店铺给进店者的感觉，这一切的一切都在发挥传播的作用。

许多人——不是所有人——能够辨识出伟大的设计，同样，我们也能够辨识出美，但是能够拿出给力设计的人却寥寥无几。这是一种十分罕见的能力，不但需要天赋异禀、时机得当，还需要坚持训练、追求卓越。你一定要在组织里找到能够辨认出优秀设计的人，把判断设计作品的职责委派给他们。不要只因为某个人拥有品牌经理或营销经理的头衔，就想当然地认为他一定拥有判断设计的能力。另外，你一定要花时间去网罗设计大师，但不一定要他们在岗在册。只要设计能力不是你这个企业核心能力的组成部分（如果是这种情况，关于广告代理公司的所有管理要点就可以同样用在这里），就完全可以把它外包出去。

在做出彻底改变图标的决定之前一定要三思，别忘了相似性法则。万一你的新设计与已经建立起品牌资产的设计相去甚远，就会事与愿违，后果相当严重。

2009年，纯果乐决定将它标志性的包装设计——一根插在橙子上的吸管——改为一个装满橙汁的杯子。纯果乐是百事公司旗下的品牌，在美国和加拿大的收入超过7亿美元，而且他们又另外投入了3500万美元为这次的设计更改大做广告。

这是平面设计史上广为人知的一次决策失误。“在最初的两个月里，纯果乐鲜榨果汁系列（Pure Premium）的销售额暴跌了20%，导致超过3000万美元的收入损失。与此同时，该品牌的直接竞争对手，包括美汁源（Minute Maid）、佛罗里达鲜榨果汁（Florida’s Natural）和一众零售商——却实现了两位数的销售额增长率，这明显是得益于纯果乐的损失。”认知研究服务（Perception Research Services）的斯科特·杨和温琴佐·丘莫写道。2009年2月23日，纯果乐宣布旧包装重新上架。该公司的一位高管在一则广告中做了如下声明：“我们低估了‘纯果乐最忠诚的消费者’对原包装的深切情感……我们没有理解这一小群非常忠诚的消费者的炽热感情……”

对营销经理明确定义的品牌家族架构来说，其实现也有赖于设计的巨大作用。我们能够以设计为工具，帮助消费者在一系列产品中，找出自己偏爱的变体或口味。一旦修改了包装设计的某一要素，就等于迫使消费者改变他们在识别自己所偏爱的变体时惯用的方法，这会让人产生挫败感，千万不要低估了它的后果。

斯科特和温琴佐的结论是，纯果乐不但错误判断了忠诚消费者的反应，而且还让他们在销售网点陷入困惑，因为视觉编码（visual codes）、颜色和变体描述信息的位置都发生了变化。大多数商店的果汁货架都会提供多种多样的选择，经常光顾的消费者要通过设计和在货架上的位置来找到自己最喜爱的产品。一旦设计被改变，他们就会不自觉地认为自己在购买别的东西。虽然他们会开始寻找产品名称和说明，但由于无法品尝，所以还是不能确定它究竟是不是自己想要的。最后很多消费者都会把产品留在货架上，一头雾水地径直走开。

在快速消费品领域，设计都是在——也应该在——销售网点实现具体化，说得再明确一些，是在货架上（或实物货架，或虚拟货架）实现具体化。所以第一要确保品牌资产的关键要素以可识别的形式出现，第

二要确保在改变设计的时候，对品牌家族做全盘考虑。总而言之，清晰易懂的(如果可能的话，还要做到保持不变)品牌结构是必须满足的条件。

对设计测试要谨而慎之，你不应该问消费者是否喜欢，而是应该由你聘请的设计专业人士来告诉你人们喜欢（或者将会喜欢）哪种设计。但你确实需要测试消费者对货架上的新设计的反应。他们会买更多吗？还是不经常买了？他们能在三秒钟之内发现自己想要的东西吗？他们看上去困惑不解吗？他们能仅仅通过设计就认出品牌吗？

所以说设计是有双重作用的：第一，优秀的设计能够让人们爱上产品；第二，设计能够帮助人们发现和识别自己在购买的东西。要小心过分强调一种要素而忽略另外一种要素。我想你们大多数人都看过YouTube上一个有关微软设计iPod包装的视频，这个例子能充分说明过分强调功能性而忽略大胆的简约美会有什么后果。

最后说一句，一旦你决定改变品牌的设计，务必让你的广告代理公司制定一套清晰明确的VI准则，也就是组织里的每一个人，广告代理公司也包括在内，在打造品牌的时候必须遵守的标准。管理者和设计机构往往会忘记这一点：设计的伟大之处并不在于包装上的标签，而是将统一的VI准则用于一切与品牌有关的要素，包括广告结尾、店铺设计、网页、户外广告、用来携带产品的购物袋设计。

第四章
提高品牌的价值认知

我们已经讲过如何更经常性地将更多的东西，卖给更多的人，也讲过营销在实现这些目标的过程中起到的作用。这一章讲的不是如何创造价值，而是如何获取营销创造的价值，以及如何把东西卖出更高的价钱。

下面这些内容可能对营销专业人员来说太过小儿科。或许吧！我提到的概念的确非常简单，但是它们带来的结果却一点儿也不简单，都是需要立即引起注意的问题或机遇，而我们却会经常性地忽视甚至忽略这些概念。

价值与价格

价格是你花出去的钱。价值是你所得到的。

——沃伦·巴菲特（1930年出生）
美国商人、投资家和慈善家

优质营销能够通过让人们爱上品牌而使产品获得价值增值。之所以为传播、创新和设计投入大量资源，就是要提高品牌的价值认知并产生正收益。

不过，如果我们不知道如何获取自己创造的价值，就不会从营销投资中得到回报。企业往往会为探索价值增值产生投入大把的时间和资源，但为获取价值而投入的精力常常远少于实际需求。在这种情况下，价值增值也就容易随风飘逝。

给管理者做报告的时候，我常常让他们给价值和价格各下一个合适的定义，答案可以说是五花八门，简单明了扼要切题的寥寥无几。没有合适的定义，我们就不可能正确利用这些变量。

我的定义是：

“价值”是在某个时间、某种场合，某个人愿意为一样产品或服务付出的金额。

“价格”是制造商（或供应商）为交易他们的产品和服务而要求的金额。

重要的内容读两遍。

人们会对产品和服务的价值做出评估，并且这个价值将根据个人情况和外部因素的变化而波动。一杯冰可乐对一个在烈日下行走，手里又没有水的人来说，价值堪称天文数字。但是在这个人喝下一升水之后，同样的可乐对他来说，价值就是零或接近于零。在营销领域，“价值”这个词是个人的、主观的、有形的。当价格等于或低于代表价值的金额时，交易就会发生。

数年以前，计算不同物品的公允价值还比较容易，因为它们大多能够被简化为工时（想一想食物、武器、陶器等物品）。从本质上来说，这是一种成本加利润的估算法，至今仍被我们沿用在许多无差异的简单商品上。但是随着时间的推移，确定物品的公允价值已经变得相当复杂（来自其他国家或地区的香料，或是一位著名艺术家的作品，都属于难以估值的品类）。当价值开始受制于供求规律，成本加利润的方法也就不再百试百灵了。

如今，就连对公允价值有一个直观的认识都不容易，原因是产品已经变得相当复杂，它们所代表的技术和工艺的时间积淀在很多情况下都超出了我们的理解范畴。一部手机的真实价值是什么？一部好莱坞电影的真实价值又是什么？乘坐法国航空公司的一架空客330，从巴黎飞往纽约的旅程呢？

在不能用成本加利润的估算法衡量物品的公允价值时，我们就会根据自己的直觉，利用以下三种基本方法予以定位。

1. 竞争价值，其假设是一切无差异，比如在同样的季节里，同样是飞往纽约的航班，由法国航空公司承运的旅程和由达美航空公司承运的旅程在成本上相差无几。

2. 比较价值，其假设是从巴黎前往纽约的旅费与从伦敦前往华

盛顿的旅费并无差异。

3. 替代价值，其假设是从巴黎到纽约的旅程，乘飞机的费用高于乘火车和轮船的费用。当前两种价值没法比较的时候，我们就会比较替代价值。

当你打造的产品确实具有唯一性、差异性和特殊性的时候，大脑就很难再运用上述价值定位方法了，于是可以用来计算公允价值的客观方法就只剩下“价格”比较了。如此一来，制定更高价格，从而获得更高利润的可能性将大大增加。就像我们之前讲过的，这是垄断(注)环境中的必然现象，而我们可以通过营销在人们的内心创造出一种类似于垄断的环境。当人们爱上一个品牌理念的时候，相关的产品就会变得具有唯一性、差异性和特殊性，这恰恰就是爱的本质。

而价格则完全不同，它可能接近价值认知，也可能与价值认知相去甚远。事实上，有许多计算价格的方法不必直接参考价值。价格既可以通过成本加利润的方法来确定，也可以通过与竞争者挂钩的指数来确定，还可以通过设定一条能代表销量或收入目标的水平线来确定。

当“价值A”高于“价格A”的时候（详见图1），就会有一笔交易发生。所有这些交易叠加起来就产生了品牌净收入。价格水平线和价值曲线之间区域的左边是“收入损失”，它代表一个品牌在定价低于（一些）人们愿意支付的价格时损失的金额。

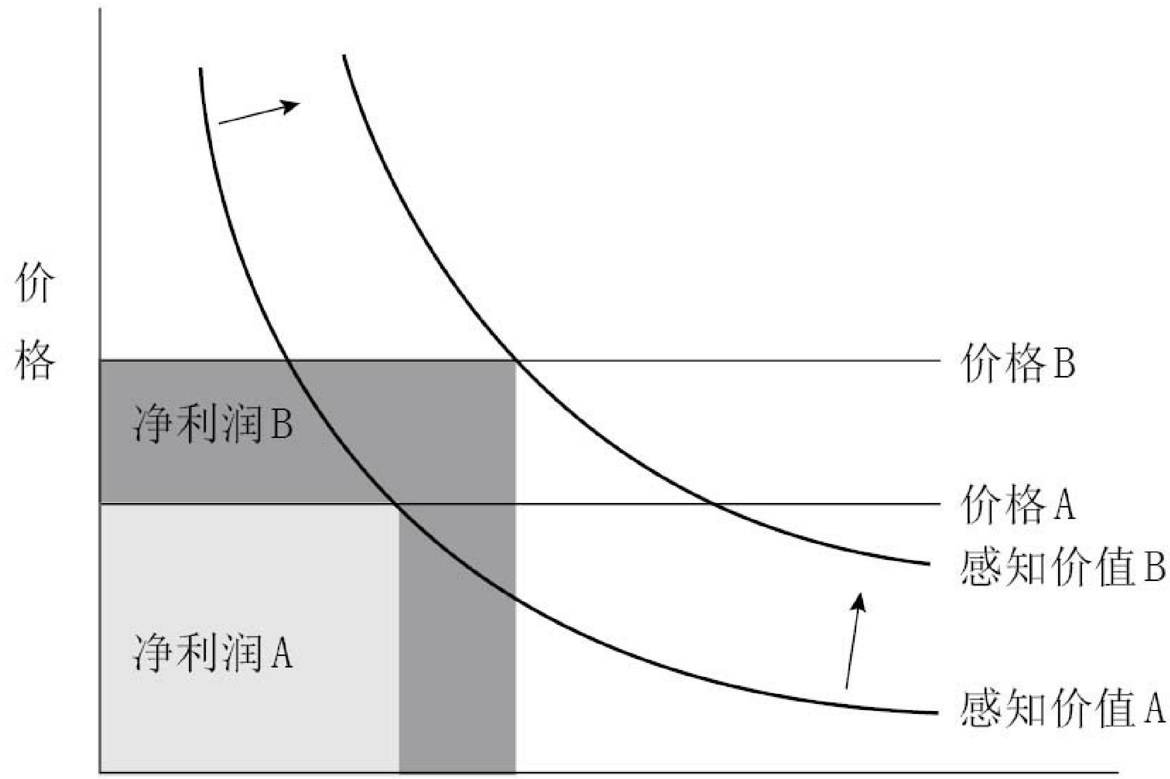


图1

当价值低于价格的时候，交易就不会发生（如图1右方所示）。它代表我们的标价超过了人们愿意支付的金额，这种情况同样会导致收入的损失。

（优质）营销的作用就是将价值曲线向图1的右上方移动——将我们的产品价值认知从A提升到B。在这种情况下，我们还能提高价格（B），从而创造出一个新的净收入区域，并且比之前的那个还要大。即使我们决定不提高价格，也还是会有收入增加，因为有更多的人被我们的产品所吸引（价格A和价值认知B的交集）。而劣质营销则是将价值曲线往相反的方向移动（图1的左下方），结果就是销量和净收入的减少。

产品价值受损的原因往往不会立即显现出来，或许是因为某个竞争者在快速获取价值，或许是因为顾客老龄化导致了用户群的萎缩，或许是因为营销投入被大幅削减，或许是因为发生了经济衰退，或许仅仅是

因为一场失败的促销活动遭到了用户群的排斥。当你不得不用降价的方法来保持销量稳定的时候，就说明出现了“价值损失”。

上述内容听起来熟悉吗？每当你被迫通过降价来保持销量的时候，不如问一问自己：我的品牌为什么会出现价值损失？作为人类——还有充斥着人类的组织——我们往往会为自己的所作所为辩解剖白，于是要么把责任归咎于势均力敌的竞争对手，抱怨他们最近举办了一场促销活动或是采取了一种掠夺性定价策略；要么大谈特谈有史以来最严重的经济衰退，从而将矛头指向经济；要么责怪恶劣的天气把消费者困在了家里。反正只要有可能帮你保住一段时间的饭碗，就什么借口都能拿出来用。但是假如你的价值曲线日益恶化，那么最好还是问自己一个有用的问题：我的营销组合在什么地方出了差错？

是你的产品或服务跟不上时代了还是性能下降了？原因是什么？你以纳新活动招募消费者的速度够快吗？你的VI算得上新潮吗，比竞争对手的更好吗？你的广告活动比竞争对手的更差吗？你的营销投入合理吗？你的分布水平合理吗？你的包装和定价恰当吗？哪种消费者的价值认知在下降，是最忠诚的那些，还是消费频率不太高的那些？原因是什么？

回答这些问题的时候要做到绝对的诚实。一旦你发现企业价值受损的根源，就要立即着手修复。

许多人以为品牌总监的工作就是提高企业的价值曲线，但我认为这种观点有局限性，因为知道如何获取价值和知道如何创造价值是一样重要的。在我看来，所有品牌总监（或总经理）的首要目标都是尽职尽责地增加净收入。基于这个定义，只是“增加”价值还不够，“获取”价值应该被置于同等重要的地位。

现在我们来思考一些实现顶线收入[注]最大化的有效方法。

计算你的实际价值曲线

要实现企业顶线的最大化，就必须切实了解人们愿意为你的品牌和服务支付多少金额。即便如此，只熟悉一个平均值也是远远不够的，我们还必须知道按消费者类别分、按季节分、按一天中的时段分、按尺寸分（或按服务的种类分）和按包装形式分的价值认知各是多少。

管理者往往会投入大把金钱去了解购买意愿或消费者对某种设计的好感度，对于这种做法，你已经知道我持有怎样的观点。下面要说的是一项百分之百能带来回报的研究工作——联合分析（conjoint analysis）。这种方法能够让你预测某种产品在不同的定价情况和不同的尺寸情况下的需求，包括竞争动态（competitive movements）——如果需要了解更多细节，可以搜索一下这个词。最后得出的分析结果能够帮助你确定不同产品、包装和服务的合理价值。你还会从中看到因产品属性而异的价格对需求量的影响（价格弹性），也就是说，你会知道有多少人在权衡利弊后选择了一些属性或服务，同时放弃了另一些属性或服务，还知道在每一种情况下你能够预期多少业务量的增加，包括这种增量的源头。别忘了，一定要让你的主要竞争者也在测试中有所体现。

接下来的目标就是对照联合分析的结果和按包装（或服务）分的财务数据，你会轻而易举地发现，在竞争者采取不同定价的情况下，你要实施什么样的综合方案才能实现自己的收入和利润最大化（运气好的话，还能二者兼得）。

但是你也不必把预研作为了解价值曲线的唯一途径，好在经验也能发挥这种作用。我认识很多成熟老练的管理者，他们在“解读”当前顾客和潜在顾客的价值认知方面有着非凡的直觉。

几年前，阿拉贡（西班牙）政府曾邀请我在他们为商业领袖举办的年度大会上做主旨演讲。闭幕晚宴期间，负责工商事务的政府官员阿图

罗·阿里阿加问我怎样才能表达他们的谢意。由于之前他曾谈及阿拉贡政府为福米加尔项目（比利牛斯山脉最大的滑雪场之一）投入了一笔巨额资金。所以我毫不犹豫地说，若是能在福米加尔待上几天，我会非常开心。

几个月后，我在那儿见到了福米加尔项目的总监安东尼奥·赫里科，一段美好的友谊就此生根发芽。通过与安东尼奥及其团队的对话，我才得知一个滑雪场的业务有多么复杂。我也就他们提供的服务说出了自己对价值曲线的看法。当时他们的业务中已经融入了许多价值概念。滑雪场是一种需要大量前期投资的项目，除了酒店、停车场、餐厅和其他各种装置在内的基础设施，还需要高级精密的升降机、造雪机等昂贵设备，这类投资的年折旧费在损益表中占据相当大的比重。除此以外，它的运营成本也大多是固定支出，包括雪场工作人员的劳务费，驱动升降机的设施或电力费用等。正因如此，他们的账面上每个季度之初都是各项成本一应俱全，营业收入空空如也。不论有多少滑雪者来光顾，这类成本都始终存在。

在正常的滑雪季节，他们的主要收入来源是滑雪门票、雪场餐厅和其他服务（比如导游）。滑雪场越是接近满负荷运转，收入也就越高。了解价值曲线对他们实现利润最大化有着至关重要的作用，也决定了他们的利润率会是正数还是负数。

他们按照价值认知或者为某项服务付费的意愿，将人们细分成以下几个类别：

- 中小学校：滑雪场会为他们提供十分优惠的折扣价，让孩子们可以逐渐熟悉雪上运动和冬季运动。这种优惠仅在淡季和工作日有效，使得滑雪场既能达到满负荷运转，同时又能超募到下一代的滑雪者。
- 家庭：滑雪场深知，始终允许12岁以下的孩子免票进入滑雪

场对周末光顾的家庭有很大的激励作用。他们甚至考虑为那些忠诚的顾客提供一种折扣价，由此提高其光顾频率。反正不管怎样，福米加尔都可以通过儿童设施、滑雪学校和雪场餐厅（10岁以下的孩子一天之内很少能滑雪三四个小时以上）提高这个群体贡献的收入。

• 滑雪俱乐部和团体：这些人通常来自偏远城市，到这里是为了组织滑雪场7日游之类的活动，他们不但希望体验到物有所值的消费项目，也希望获得一些额外的服务。滑雪场可以为他们提供团体预订门票的折扣价，而且这些团体每年吸引到的人数越多，折扣力度也就越大。此外，滑雪场淡季、旺季和平常季的费率明显不同，工作日和周末的费率也有显著差异。由于这些费率有足够的竞争力，所以跟其他高端滑雪场相比，福米加尔的吸引力要更大一些。福米加尔还会为这些团体提供额外活动，比如品酒会、夜场滑雪等，并且只收取极低的费用或者干脆免费。

• 在滑雪场居住或是在这里拥有第二套房的人，以及酷爱滑雪运动的人：这些人主要是滑雪爱好者或是高收入游客，抑或集二者于一身，因此他们的价值认知很高。滑雪场会为他们提供可自由支配的滑雪季卡。尽管跟有效期只有一天的滑雪门票比起来，季卡的折扣力度很大，但却保证了每个季度之初都有较高的人均贡献收入。

• 年轻的职场人士：他们通常是在旺季的周末专程来滑雪场度假，把滑雪作为自己的冬季运动。这些人或是朋友同来，或是情侣同来，都不介意为优质服务多花些钱。他们想要的是一段可供回家之后与朋友分享的经历。滑雪场向他们出售的滑雪门票都是全价，还为他们提供雪橇、直升机滑雪、滑翔伞和雪场外私人导游等高利润率的特殊服务。

• 公司：他们希望在附近找到可为员工组织团队建设或培训课程的地方，而滑雪场恰恰是举办这些活动的理想场地：既足够远，让人们有离开办公环境的感觉，又足够近，只需几个小时的路程就可以到达。公司还希望安排让整个体验具有各种激励性活动，并且

价格通常不是问题，因为他们的首要目标是给管理者提供优质的体验，更何况这笔费用还是在税前支付。于是福米加尔会以全价提供各种各样的户外活动和室内活动。

滑雪场还采用交叉促销（cross promotions）的策略，为在英国宫（el Corte Ingles，西班牙最大的百货商场，门店遍布全国）购买滑雪设备的人免去一日门票。这是一种非常聪明的激励手段。

正是凭借着这种简单的细分，福米加尔才得以确切了解潜在客户的价值认知，保持较高的入住率和实现游客人均贡献收入的最大化。

根据预期价值制定价格

看到那么多企业无视，甚至不肯承认感知价值（perceived value）的概念，真是令人吃惊。这种现象将导致两大错误的发生：一是无法形成收入管理，或是无法根据不同消费者愿意支付的金额对价格进行细分；二是制定价格政策的准则与潜在消费者愿意支付的金额毫无关联。

我们干脆假想有这样一家滑雪场，其定价机制是先以实际成本为基础，设定滑雪门票的价格总额，然后估算出某一季节的来客数量，再据此分派价格总额。与此同时，他们还坚决贯彻实施统一收费政策，每位客人都不例外，一年中的每个时段也不例外，全然不顾客人的年龄差异，也不顾滑雪的季节差异。此举显然会造成相对于其他滑雪场的竞争劣势，但更为重要的是，它不会实现人均贡献收入的最大化，很可能也不会优化入住率。结果就是，你要倒大霉了。

其实哪怕只是小幅度的调整，也值得付出一番努力。假设我们经营一个利润率为10%的品牌，再假设我们能够找到一种方法，将价格小幅提高2%而不至于损失销量，这就意味着利润会增加20%。可不是个小变

化哦！

在图1里，价格线是水平的、连续的。其实不必非要如此，因为收入最大化的最佳途径就是根据产品和服务的价值曲线调整其定价曲线，二者越接近，你就越能优化收入和利润。

当某一场合、包装或服务的“感知价值”无法覆盖其可变成本（意思是不会产生正的毛利或边际收益）的时候，就不应该再继续“调整”了。

人们普遍认为，只有当一个组合内包括了不同的产品和不同的品牌名称时，才有可能建立有利的价格细分。事实并非如此。比如，我在上一个要点里刚刚讲到的一个滑雪场的价格细分，恐怕再也没有比这更“同质化”的服务了：每个人都登上同样的升降机——以同样的速度移动，感受同样的天气——然后踩着同样的雪，从同样的滑道下来。但是价格却可以千差万别。

可口可乐卖的也一直都是同样的产品，然而我们却通过包装尺寸和包装材质实现了有利的差别定价。我们的品牌有玻璃包装、PET（塑料）包装和铝制包装的产品供出售。当你享用标志性“佐治亚”绿色玻璃瓶装的可口可乐时，我们会为其一次性包装收取一笔额外的费用。如果你想要在路上解渴，那么选一次性包装就对了，比如可重复封口的半升PET包装就是个不错的选择，而330毫升的铝制罐装则是更便宜的选择。至于家庭装，我们会为其方便性收取一笔额外的费用，而PET包装就是个不错的选择。总而言之，可口可乐高端和低端之间的每份产品价格差异（以及价值差异）可以高达10倍。

其他行业采用的则是不同的技巧。化妆品生产商经常将同样的基础成分用于整条产品线，但会改变香味、包装和品牌名称，当然还有价格。他们深知，有钱的女人们看到抗衰老品牌的广告模特拥有她们“梦寐以求”的形象时，会高高兴兴地为其支付一笔额外的费用，哪怕那些模特比她们年轻15岁（或者广告照片被修过）。

汽车制造商经常改变品牌的名称，并让同类产品保持在差异很大的价格水平上：福特银河（Ford Galaxy）、大众夏朗（Volkswagen Sharan）、西雅特欧悦搏（Seat Alhambra）基本上是同一款车，不但内外设计相同，而且零部件和装配平台也相同。

再以家用电器中的洗衣机为例，同一家制造商生产的所有型号往往共用完全相同的机身框架、发动机和滚筒。然而在设计师增添了一些无足轻重的功能和多余的指示灯与开关之后，就能跻身高端产品线的行列，标价也高出许多。

酒类产品玩儿的则是年份的把戏，而大多数人都不太能区分那些差异。我最喜欢以红酒为例，因为这个行业可以利用场景营销（occasion-based marketing）创造出巨大的价格差异。谁不曾在餐厅为同一瓶红酒花费三倍于几天前在超市购买的价格呢？红酒生产商创造价格差异的技巧可以说是多种多样，比如葡萄、年份、产地等感知价值因素，当然还有品牌。人人都知道加州的红酒比法国的红酒便宜，也知道同一个酒窖里的“陈酿”（reserve）通常比“佳酿”（crianza）昂贵得多。然而，说这话有煽动舆论的嫌疑，一次又一次的事实证明，包括专业人士在内的大多数人都无法在盲测中猜对红酒的价签，就连猜得接近都谈不上。顺便说一句，我对红酒营销没有任何意见，反而觉得他们的方法很棒。

只要你能给理性大脑提供一个有足够说服力的理由，就可以为相似甚至完全相同的产品制定不同的价格。就低度介入产品[注]和品牌来说，基于包装、尺寸和场合的差异定价往往是一种可为人们所接受的方法。基于很小的技术优势，哪怕小到大多数消费者都留意不到，确立显著的价格差异（想一想音频设备和视频设备）也是人们可以忍受的。此外，十分相似的商品还可以凭借设计拉开价格差距。别忘了，材料、颜色、形状和香味差异都在设计的范畴之内。虽然利用不同的品牌名称也能为具有可比性的产品拉开价格差距，但是这种价格细分的方法往往代价高昂，因为它需要两笔营销预算才能实现差异化的价值认知，而这样将限

制你形成规模经济的能力。所以在采用以价格细分为目的的两级（或三级）品牌战略之前，比如按照出场顺序，分析一下本段所述的备选方法。

如前所述，人们会通过比较相似产品或替代产品来确立品牌价值。在竞争性市场环境中，要将定价调整到接近价值的水平，就必须针对与你势均力敌的竞争对手设置一个指数。相对价格（或价格优势）的比例应该以竞争对手旗下产品的实际价值认知为依据，如按尺寸、包装、场合或服务种类分。

提醒一句，将价格保持在认知价值以下的水平会产生一种有害的副作用。随着时间的推移，人们的大脑会将价格视作你所售产品的公允价值。这样一来，由于在人们的心目中，你这件产品的认知公允价值已经受限，所以当你以低于市价的水平出售产品的时候，就是在损害你控制未来价格上涨的能力。

要想提高认知价值，就必须认真思考营销资源的投向

我们在第三章中讲到的所有内容在这里都能适用。营销的本质是提高品牌的认知价值，只有选择正确的要素，才能达到吸引目标受众的目的。营销资源一直都具有稀缺性，无论是营销资金、管理时间，还是广告代理公司的工时，都不例外，所以你必须有所抉择，并专注于关键领域。营销就像一场竞赛，胜利者必须懂得综合利用营销组合的各种要素，必须能比竞争对手在更长的时期内、以更深入的信念，征服更多人的内心。而在我们力所能及的范围内，最明智的方式是将每一种营销要素组合起来，即我们常说的成功战略，它意味着以最有效果也最有效率的方法实现营销目标，提高我们品牌的认知价值。至于战略的成效，则可以通过每一个给定品类下的消费者最喜爱品牌得分来衡量。

要参与这场竞赛，就必须有一个冷静的头脑，能够在事实与直觉之间找到平衡点。所以记住了，千万不要爱上你自己的理念。营销离不开“反复试错”，而且你必须能够从自己的错误（还有竞争者的错误）中吸取教训。

我能在这里给出的最佳建议可能就是不断研究你的营销计划。若是哪些项目有益于消费者最喜爱品牌得分，就一定要持续投资；若是哪些项目无益于或是，在更糟糕的情况下——有损于认知价值，就一定要断然拒绝。我知道这听起来轻而易举，但是连我自己都说不清究竟有多少次愕然发现，人们居然为制定营销方案投入那么多的时间，却为分析执行结果投入那么少的时间。而且就算他们对结果进行了分析，也鲜有人会改变行动方案，真是奇事一桩。

调整你的定价曲线，使之与新的价值曲线相匹配

假设你的价格设定合理，那么按照一般性原则来说，每当价值改变，“价格”也应该随之改变。否则当“价值”上升的时候，你就失去了改善净收入的机遇，当价值下降的时候，你就失去了维持销量的机遇。无论发生这两种情况中的哪一种，只要你没有持续调整定价，使之向新的价值曲线靠拢，结果必然会失去改善边际收益的机遇。

概括来说，价格应该始终被调整到能实现企业长期毛利（等于净收入减去可变成本）最大化的水平。

在竞争性市场中（即存在一个或多个相似的竞争对手或替代品牌），一个品牌的价值要受限于不同市场参与者的报价。这时候要得出“合理的”价格，就可以采取一种颇具实用性的方法：针对势均力敌的竞争对手，对我们的价格进行指数调整。从理论上来说，它的作用机制是这样的：拥有相似形象的相似产品（或具有相似价值的综合体）应该

遵循一种对等（parity）定价战略；拥有更好形象的高级产品应该遵循优势（premium）定价战略；而处于竞争劣势的品牌应该遵循价格优势（price advantage）定价战略。

然而，许多营销人员和公司都把定价视作一条为他们所不能为的捷径，这个“不能为”可能是不能通过创新来提高产品质量，也可能是不能通过高级营销来改善企业形象。人们往往会把价格维持在一个高出合理范畴的水平，以此作为增加利润的手段，同时在心里祈祷不要因此损失销量。要不然就是降低价格，通过损害竞争对手的利益来增加销量和市场份额。只可惜在开放的市场环境中，这些捷径终归无法长久。

把价格提得比相似的竞争对手——产品和形象都相似——高出太多并非明智之举，这样通常会导致销量日益衰减，进而导致毛利受损。同样，把价格降得低于旗鼓相当的竞争对手也并不可取，虽然它会带来暂时性的销量增长（然而要以牺牲单位利润为代价），进而导致整体毛利增加，但却无法长久，因为当竞争对手也决定降价的时候，这些好处也就不复存在吧。

导致价值变动的原因有很多，重要的是了解内在因素，采用合理举措。

如果你的价值变动是源于某个直接竞争对手的价格变动，那么最佳建议永远都是随涨随降，而具体行动方案则应该是你和你的团队在变化发生之前就已经制订好的。当某个竞争对手涨价的时候，特别是在它占据市场领导地位的情况下，合理的行动是也跟着涨价，进而重新确立定价策略（保持价格指数不变）。这是在增加利润的同时又不危及未来价格上涨的正确方法。通过推迟价格上涨来获取相较于竞争对手的暂时性优势，进而在短期内获取少量的市场份额，实际上是开了一个危险的先例。此举等于在传送错误的信息：“我打算通过定价取胜，而不是通过产品或营销组合创造真正的优势。”这样很容易引起你这个品类的价格战和利润衰减，而这一定不是你想要的结果。

若是某个直接竞争对手采取降价策略，通过损害当前品类内其他市场参与者的利益来增加自己的销量，那么回应得当，并意识到回应不当的后果就显得十分重要。具体可分为以下两种不同的情况。

第一，当市场领导者降价的时候。假设市场上的产品及其形象没有任何变化，那么一个市场领导者降价的原因既有可能是想通过牺牲竞争对手的利益来产生销量，也有可能是因为它感觉自己的领导地位受到了威胁。反正无论是哪种情况，我们都必须跟着降价。我们必须立即恢复之前的价格指数，甚至将价格再降一级，让市场领导者知道这种方法不会让它取胜，也不能维持它的领导地位。

第二，万一有某个规模较小的竞争对手降价，也可以采取相似的手段。再说一遍，竞争对手的一举一动都会影响其余竞争者的价值认知。正确的回应方式还是降价，进而达到重建价格指数的目的。话虽如此，但对市场领导者来说，产品线全面降价却是一种代价高昂的回应方式——受降价影响的销量基数更大，绝对货币受到的冲击也更大。通常情况下，当对竞争性品牌因果效应最强的某种包装尺寸或服务出现大幅降价的时候，应该足以传送正确的信号，并重建正确的价值曲线。其实对市场领导者来说，还有一种有效的策略可以防范规模较小的竞争对手降价，那就是拥有（或推出）某个二线品牌，使其价值和价格与竞争对手的相似。如此一来，我们就不必对较大的品牌进行价格调整，而是在以一个较小的品牌应战。

发生价值变动的原因还可能是你成功开发了一种更好的产品、技术或服务。或者是营销组合优化和持续投资的结果，抑或是反向结果，比如某个竞争对手做得比我们更好，应对这两种情况的方法都是针对新的价值情况调整价格指数。前面已经说过，调整意味着将价格定位在能实现企业毛利最大化的水平，意味着单位产品创造的收入更多，或是销量更高而收入基本不变，还很有可能是二者兼得。

再说一次，不要以“定价”为工具来创造既无合理性也无持续性的市

场份额优势。当你仅仅为了获取暂时性的销量份额，而将定价定在自己无法长期维系的水平时，通常就会发生这种情况。这种做法很可能会招致竞争对手的又一轮定价反应，并最终两败俱伤——既伤利润，又伤价值。

无论你是通过哪种途径——是提高销量，还是产品组合；是供应链，还是技术——获得了成本优势，都会让你在定价上享有一种优势。务必要通过计算——以价值链竞争力分析和价值链比较分析的形式——把它转化为竞争性定价。由于成本优势经常会以较低的贸易保证金或税率的形式隐藏起来，所以在研究价值链的时候应该全面查看所有的成本，就像你的财务部，同事做的那样，而不是只查看可变生产成本。

只要经常做我之前提到的联合分析，你就会对自己这个品类下不同品牌之间的价值变动拥有透彻的了解。这种研究可以说是一笔回报相当丰厚的投资。若你的竞争对手不这么做，或他们没有正确地利用分析结果，那么你很快就会享有巨大的优势。在应对市场价值变动的时候，你可以比竞争者更加精确、更加迅速地调整价格。换句话说，与竞争对手比起来，你能够从市场上提取更好的价值。

上述种种当然都是现实生活的超级简化版。真正的贸易层面常常存在各种限制，比如由于你已经与关键顾客议定了条款和条件，所以不能把价格调得高于或低于某些范围或窗口，另外你可能还要面对政府或行业的监管。反正无论如何，都一定要为与你合作的零售商和分销商准备一个不错的说法或故事。当你涨价的时候，他们看到的是自己的绝对利润（absolute profit）将由于可预见到的销量下降而出现衰减；而当你降价的时候，他们看到的或许是自己的利润率将会降低（他们有可能通过提高标价的方式来设法弥补）。记住了，零售商只想看到他们经营的品类呈现出利润整体上扬的态势，至于你的“竞争”原因，他们才不会关心呢。

最后提醒一句，千万不要赋予某个零售商不合理的定价优势，从而

损害另一个零售商的利益。这里的关键词是“不合理”三个字。你当然可以对不同的贸易客户提出不同的条款和条件，包括补贴和定价，但是对此你一定要能够给出问心无愧的解释。你或许以为自己能够将某个贸易客户的条款保密，你想的是，怎么会有客户在享受到优待后冒着损害自身利益的风险而大吹大擂呢，对不对？好吧，这种思维方式大错特错。毕竟没有什么能阻止零售商A的一名员工被零售商B雇用，并且将所有供应商的条款和条件列成清单一并带去。接下来，你肯定会接到一个要求详细解释的电话，而假如你对政策的解释不能令人满意，那么你最终就可能被除名。此外，当有一个心怀不满的员工去了某个竞争对手或某个客户那里工作，你也会面临同样的风险。

留心比值

其中较为关键的一个是消费者最爱品牌得分占有率对市场价值占有率的比值。消费者最爱品牌得分占有率代表了你拥有的消费者偏好在所有竞争者中占据的百分比，你也可以把它看作“思想占有率”（share of mind），更确切地说，是“心智占有率”（share of heart）。市场价值占有率是你拥有的收入在当前品类市场收入总额中占据的百分比，你也可以把它看作“钱袋占有率”（share of pocket）。从理论上来讲，这两个百分比应该是相等的，至少是相当接近的。当二者的比值超过1的时候，就表示心智占有率高出钱袋占有率太多了，它说明你的形象营销工作（价值创造）做得比运营营销工作（价值获取）更好。导致这种现象的既有可能是定性因素（比如更好的创意、更好的设计），也有可能是定量因素（比如投资金额）。由于这个比值的衡量与品类本身息息相关，所以请务必留心竞争动态。换句话说，就算你的营销始终如一，这个比值也可能因为竞争动态或外部因素（比如可支配收入）而发生变化。

营销投资对毛利总额的动态比值也不错。它可以让你知道自己为了让人们爱上你的品牌而投资了多少钱，以及你从这些人的钱袋中得到了

多少钱。如果你想要一个更直观的数字，那么可以按照人均数来计算。或许你还想要这样分析一下你的关键竞争对手并与其做个比较。我知道过程有点儿麻烦，但却能说明问题。

---

1. 我在这里使用的是“垄断”这个词的广义，即不仅包括它的传统意义，还包括一种产品由于技术、设计或其他特征（比如品牌价值）无法被轻易模仿而导致没有产品与它正面交锋的情况。
2. 顶线收入（top revenue line）是作者不太规范的用法，因为顶线和收入的含义是一样的，缘于损益表的第一行（top line，直译为顶线）就是收入（revenue）。同理，底线（bottom line）指的是利润。——译者注
3. 低度介入产品（low-involvement product）指的是顾客经常购买而不需要费时费力就能做出购买决定的产品（购买产品的决策过程通常都需要时间和精力的投入，只是或多或少而已）。

如何应付零售商标

你不会知道要为被你视为便宜的东西付出多么昂贵的代价。

——史蒂芬·泰勒（1948年出生）

美国音乐家和作曲家

凡是在快速消费品公司工作的品牌总监、销售部经理、总经理，甚至可以说是每一个人，对零售商标(注)的态度都是谈及色变。他们经常把它视作对自己企业的最大威胁，没有之一。这也无可厚非，因为就许多品类来说，事实的确如此。

零售商标惯用的招式是以一种毫不留情的方式揭开产品真实价值的面纱。他们玩的是成本加利润的游戏，从而让所谓品牌的那些拿不出手的价值曲线无所遁形。换句话说，零售商标看透了其他产品，并且明明白白地向消费者宣布："这些不是品牌，只是有个名字的产品而已。它们没有明显的性能优势或情感价值能证明比我们的零售商标价值更高。"除此以外，零售商标还有别的招式，那就是干脆把零售商的名字直接印在商标上，作为质量的证明。它的意思是："这家值得信赖的零售商——就是你经常购物的这个地方——在为这个产品背书。"

一旦有消费者购买了零售商标的商品，发现它的质量与品牌产品相差无几，那么这个品牌的魔咒就被破解了。已经发生了这种情况的品牌种类包括早餐麦片、速溶咖啡、肥皂、家用清洁剂、家用电器……这种情况还将继续发生在其他种类的品牌身上，包括电子产品、化妆品、衣服、啤酒等更为私人和精密的产品。

有效对抗商标的策略不外乎三种，而且都有赖于竞争性产品的价值调整。第一种策略是针对零售商标产品形成清晰的、具体的和相关的差异。这些差异的载体可以是味道、气味、设计、性能或产品品类固有的任何特性。请注意“相关的”这个词。如果你改进的是不相关的产品特点，那么不但没有助益，还常常会因成本增加而起到相反的效果。第二种策略是改进你的品牌与消费者的情感联系。短期来看，这并不容易做到。虽然管理者有时会对产品略做升级，对设计进行美化，对营销追加投资，然后再重新推出自己的品牌，以此应对私营商标的侵袭，但并不足以改善局面。要达到目的，还必须从产品位置上升到品牌地位才行，这就需要回看我们在这本书里讲到的所有关于品牌建设的内容了。第三种备选策略是降低价格，恢复价值曲线。这也并非易事。一方面，零售商会要求零售商标生产商以边际成本（未包括折旧费和其他固定成本）加微利的价格供应产品。另一方面，零售商为了吸引顾客，通常不会对店里的零售商标产品加价太多。而品牌制造商的成本却与营销和利润目标存在着难以回避的联系。

至于其他补救办法，最多就是起到创可贴的作用。其中有些不过是延长痛苦的另一种方式而已，比如旨在保护核心用户的忠诚度方案，消费者早晚会发现他们购买的其实是价值被高估的东西，于是纷纷弃你的品牌而去。还有一种对策也不是明智之举，那就是只要有零售商标的地方，就把你自己的产品下架。这样不但会因为分销量下降而导致直接收入减少，而且有待修复的问题也仍然存在——并且由于未能采取正确的行动，如今还进一步恶化了。

在很多情况下，避免问题的最佳办法都是防患于未然，这里也不例外。一定要给你的产品一个真正的存在理由——要投资创新，并在竞赛中保持领先位置。

对零售商标所有者来说，成功的最佳途径是专门针对产品优势很小的无差异化品类和未能与用户群建立情感联系的无差异化品牌投放新产

品。另外，将高利润率的品类填入这个方案也会增加成功的概率。但是要注意一点，零售商标的增值扩散是存在风险的，而且还有可能降低零售商的价值认知。况且犯错误也是要付出代价的：假如一个零售商由于提供了低劣的价值而在某个品类遭遇失败，那么消费者肯定就会转投原来那些品牌的怀抱，从而对零售商的声誉造成伤害。

---

1. 零售商标也被称作私营商标，是指零售商将商品冠以自己的商标。

打造奢侈品牌的营销要素

奢侈并不意味着贵重和华丽，而是意味着摒弃庸俗。

——可可·香奈儿（1883—1971）

法国时装设计师

有些富人喜欢向全世界宣告他们有多么富有，许多不那么富有的人也想向全世界夸大他们的富有程度。展示财富的象征可以为很多人提供心理上的安全感和精神上的幸福感，特别是对那些没有安全感的人来说。人们莫名地相信这样做会使别人更加尊重和欣赏自己，在一定程度上也的确如此。不过平心而论，在这种欣赏的外表下面，常常有嫉妒和怀疑如影随形。此外，财富的象征还会让人们感觉自己对异性更有吸引力，而且在许多情况下，这招儿真的有效。

然而，要展示财富本身并非易事。人们不会把自己的股市投资明细列在广告牌上随身携带，也不能为了让别人看见自己的不动产或名下企业而将它们带在身上，所以常见的做法是利用财富的象征，也就是能够展示出来并向别人说明经济实力的东西。

就像生活中的许多事物一样，这些财富的象征已经演变和发展出了自己的特殊含义。人们会从众多品牌中挑选一部分出来，定义它们想要表明的个人特性和财富水平。

杂志、电视节目和社交网络都会提供各种观点，告诉人们奢侈品牌的世界什么是流行的，什么是落伍的。而人们则要在风险自担的前提下，穿行在偌大一片信息丛林中，按照场合与心情做出购买决定、搭配各种品牌，最后形成一种有专属代码的复杂语言。

有些品牌表明的是冒险精神或完美传统；还有些品牌展示的是胜券在握的心态，不可抗拒的魅力，稀奇古怪，或是其他什么东西。此外，品牌还会说明所有者的个性、价值观、精英教育背景，当然还有他们的品位。普拉达和香奈儿的套装表明的就是两种截然不同的含义。

对许多人来说，这种复杂的语言能够定义他们是谁以及他们想要被如何看待，所以不惜为这个重要领域付出大把时间和努力（更不要说金钱了）。而其他人则会对此做出各式反应，从欣赏和认可到失望和批评。

想用只言片语就把奢侈品牌常见的关键营销要素概括出来绝非易事，而且这也不是本书的写作目的。尽管如此，我还是要对其营销组合的精髓要义做一个简明扼要的概述。

奢侈品牌覆盖的产品范围相当广泛，而且许多都有单独的商标，其内容简直无所不包，从衣服、珠宝和配饰，到香水、汽车、游艇、酒精饮料和手表，不胜枚举。但还有些奢侈品牌的类型迥然不同，滑雪胜地（阿斯彭[注]、莱希[注]）、赛事（温布尔登、美洲杯）、餐厅（保罗·博古斯[注]、斗牛犬[注]），甚至地名（科莫湖[注]、安提瓜岛[注]）都属此列。

它们都有一个共同之处，那就是价格（对很多人来说就是价值）远远高于产品本身的成本。人们不是要花钱购买这些产品，而是要花钱把品牌穿在身上。女人花钱戴上一枚卡地亚钻戒，而男人花钱开上一辆保时捷卡雷拉。可以说，要扼杀一个奢侈品牌，最好的方法之一就是降价。

很多人认为，奢侈品牌具有专属性，只有很少的人能负担得起它们的费用。这话不对，尽管所有奢侈品牌的营销部门经理都想要——也需要——人们相信这一点。在日本，年龄在18到50岁的女性中，超过80%的人都拥有路易·威登的产品，也就是说每5个人当中就至少有4个人

有。不久前在亚特兰大给我的护照盖章的美国海关工作人员戴着一块劳力士手表，我家附近超市卖肉的那个人也有一块。当一个奢侈品牌变得无处不在的时候，它的意义和光彩也就消失不见了，所以管理者必须不惜一切代价维持其“专属性”的幻象。

建立奢侈品牌要满足几个必要条件。第一，必须定义你希望品牌为所有者展示的价值观。这项工作并非易事，因为你不但要做到精准无误，还要做到足够的差异化。哪怕只是一个很小的错误，或许就会造成成功与失败的天壤之别。第二，必须赋予品牌饱满的含义。若能让代表这种价值观的名人来代言，效果会相当不错。

归根结底，这些品牌就像一面镜子，人们希望从中看到自己的样子，而在镜子中看到一个名人的映像恰恰就是应有的效果。正因如此，几乎每个奢侈品牌都会为自己选择一些名人来体现它的价值观。顶级时装品牌就非常懂得利用名人效应，劳力士之类的品牌则擅长针对不同的人群，为每一款手表搭配一位名人的个性。赞助高端活动，至少让你的品牌在这些活动中精彩亮相，也有助于构建个性，还有助于在正确的时间和地点接触你的目标群体。劳力士赞助温布尔登网球锦标赛，天鹅杯帆船赛或劳力士杯高尔夫球赛的做法都属此列。设计和VI对奢侈品牌的重要性更甚于对快速消费品牌的重要性。就奢侈品牌来说，你的设计必须完美无瑕，就连品牌的细枝末节也不能放过，包括售卖这些奢侈商品的店铺、包装纸，销售团队无懈可击的着装以及举止、妆容，诸如此类。还有奢侈品牌采用的媒介，如今也成了关键要素。媒介即信息，而专属杂志、店铺位置，还有专属活动，全都要承载相应的功能。基于上述种种，营销投资对奢侈品牌的意义就变得越来越重要，投资占比自然也水涨船高。

---

1. 阿斯彭（Aspen）位于美国中西部的科罗拉多州，西临洛矶山脉，以滑雪场著称，是富人聚居区和度假胜地。——译者注
2. 莱希（Lech）位于奥地利阿尔贝格山，是世界著名的滑雪胜地，也是最适合体验奥

地利冬景的地方。——译者注

3. 保罗·博古斯（Paul Bocuse）是当今法式西餐界公认的厨艺泰斗，由其掌厨的同名餐厅享有米其林三星评级超过半个世纪。——译者注

4. 斗牛犬（El Bulli）餐厅位于西班牙加泰罗尼亚地区的海滨度假胜地蒙霍伊小镇，由西班牙名厨亚德里亚主持，是欧洲顶级的分子美食餐厅。——译者注

5. 科莫湖（Lake Como）位于阿尔卑斯山南麓的一个盆地，是意大利著名风景区，湖边兼具历史价值和建筑艺术价值的别墅最为迷人，许多欧美社会名流以拥有一栋科莫湖畔的别墅为傲。——译者注

6. 安提瓜岛（Antigua）即安提瓜和阿布达，位于加勒比海岸的列斯群岛的北部，有很多豪华酒店，以幽静海滩、国际赛艇比赛和狂欢节而著名。——译者注

将购物者转化为购买者

为了买一块儿面包而走进商店，然后只带着一块儿面出商店的概率是30亿分之一。

——艾尔玛·邦贝克（1927—1996）
美国幽默作家

购物者（shopper）有可能是产品的最终消费者，也有可能不是。

想一想在传统家庭里，每周都要去超市买东西的妈妈们，她们会为丈夫买吉列的剃须刀，还会为16岁的女儿买家乐氏早餐麦片。再想一想圣诞节期间，一直在购买各式礼物的都不是最终用户。

购物者也不是购买者。只有当购物者买了东西之后，才会变成购买者。

购物者指的是去购物的人。他们可能是线上购物者，也可能是线下购物者，这两种类型的人都有各自的需求和行为模式。了解购物者是优质营销的必要条件，因为购物者是负责实施购买交易的人，而没有交易，一切也就无关紧要。假如所有的购买内容都是事先计划好的，而购物者坚持按照清单采购，那么了解购物者的行为就不再那么重要。你完全可以假设购物者的决定将遵循消费者的愿望，但是很可惜，事实并非如此。

据业内人士透露，现代超市中的食品和饮品购买行为只有54%是计划好的，剩下的46%则是未经计划的。还有研究表明，商店本身能够在很大程度上让购物者对采购计划做出调整，包括品牌、数量、尺寸等要

素。

在北美，单是沃尔玛每星期服务的顾客就超过了1.4亿。这意味着沃尔玛每年服务的顾客数量大约73亿人次，比全世界的人口总数还多，可见沃尔玛在影响购买决策方面有种难以置信的能力。

消费者在超市中临时改变采购计划主要是受到以下因素的影响：

1.打算购买的某个品牌或某个尺寸断货了；

2.发现定价有误或者超出预期；

3.某些商品信息或购物环境不明，包括商店或货架的位置。

优质营销不会止步于在潜在消费者中间创造偏好，而是一路前行，直到购物者（现在是购买者）完成交易这一步。因此你需要根据经营品类问自己几个问题，它们对于确定营销工作和资源配置的优先级有着至关重要的作用。

1. 消费者都是购物者吗？如果不是，购物者另有其人的百分比有多少？购物者和消费者一同受到影响的程度有多大？集购物者和消费者于一身的人所占的百分比越大，针对消费者的营销投入（相对于针对购物者的营销投入而言）就应该越高。

2. 人们购买你的品牌或产品大多是计划性行为还是一时冲动？一般来说，冲动性购买的比重越大，针对购物者的营销投入就越高。

3. 你经营的品类是一般性的吗？你始终保持着强大的差异性优势或竞争性优势吗？你的分销渠道对你这个品类的购买决策有巨大的影响力吗？你经营的品类越一般，品牌差异性越弱，分销渠道对购买决策的影响力就越重要，你专门针对购物者的营销投入也就应该越高。

针对购物者的营销策划应该包括以下关键步骤。

第一，了解渠道利润池（channel-profit pools）。全面分析你所在品类的现有渠道和未来渠道是必不可少的一步，为此你不但要分析每个SKU的销量，还要分析每个SKU的净利率。如果你以前没有研究过这个，那么我几乎可以保证，只要合理分配成本并输入数据，你就会收获大大的惊喜。一旦完成这项分析，接下来你就可以有目的地对资源进行分配，进而影响购物者行为，最大限度地实现未来利润。

第二，按渠道对产品组合进行分类、管理你的SKU（更确切地说，是你的SPU，即Shopper Purchase Unit，购物者购买单位）。为此你不但要根据竞争者的动态，格外关注定价和尺寸问题，还要顾及货架空间（如尺寸大小、货架定位、干扰点[注]等），以及渠道所在地。

第三，渠道活动。包括在销售网点通过促销推广、主题活动、免费样品（不过要记住，样品只能送达购物者，而不是消费者，所以可能不那么有效）以及体验营销进行传播。

在商店层面的品牌促销方式可以说是不计其数，比如优惠券、折扣价、包装上赠送、包装外赠送、组合价…… 2000年2月，南澳大学恩端伯格·巴斯营销学院的凯西·哈蒙德、安德鲁·艾伦伯格和斯蒂芬·龙针对150个领先品牌和30个产品品类的200场促销活动进行了广泛分析，数据收集地点包括美国、英国、德国和日本。他们的结论是：价格促销虽然能让销售额发生变动，但用不了多久就会恢复往常。这类促销无法为品牌吸引到新的顾客，所以并不具备长期效益。我已经在上文中解释过这种现象的成因，而现在讲到的是这种理论的经验论证。

如果你需要对渠道活动、有效店铺设计和购物者营销做一番更为全面的研究，那么值得阅读的好书和好文章还有很多。从根本上来说，有

效营销的范畴不仅限于潜在消费者，还包括购物者，而且你的营销策划必须考虑到将购物者转变为购买者的方法。营销人员经常忘记这一点，却还好奇自己的方案为什么没有产生应有的效果。

---

1. 干扰点（points-of-interruption）指的是商店内有可供购买的产品和价格信息等的陈列点。——译者注

绘制自己的优势地图

善良是唯一一种常胜不败的投资。

——亨利·戴维·梭罗（1817—1862）
美国作家、诗人、历史学家和哲学家

我必须承认，对某些人来说，这或许是本书最枯燥的一节。正因如此，我才决定把它留到最后。

然而，它也是本书最重要的一节。

营销本身不是目的，但是有许多人相信营销就是目的，一举一动也表现得仿佛营销就是目的。其实营销只是一种手段，为的是更经常性地将更多的东西卖给更多的人，来赚取更多的钱。我们投资营销的唯一目的是得到更好的回报。这才是正确答案。

那么问题来了：应该投资多少？应该什么时候投资？

以下几个原则有助于回答这些问题。

把传播放到最后

是的，最后。许多营销人员都深信，一样产品若要取得成功，营销是重中之重，所以一上来就直接开展大型活动。他们将大量的时间、精力，还有金钱，投入到看上去很美的大型传播项目上。他们为更新VI花费不计其数的时间，确保它遍布在每一处有品牌产品售卖的地方和每一

处有潜在消费者聚集的地方。他们还为完美匹配品牌理念的项目赞助一掷千金。更是将大把的资金投给第三方媒体，只是为了将品牌广而告之并让人们爱上它。

意想不到的事情发生了！他们什么都没卖出去。一切都以惨败，当然还有赔钱告终。

为什么呢？因为营销投资是营销的最后一步。只有在产品和品牌的其他要素全部准备就绪的时候，营销投资才能发挥效用。你可以把这句话写在浴室的镜子上，这样就可以每天早晨上班之前读一读。

再说一遍，你必须把产品当作第一步。但也不必让它成为市场上最好的产品，因为按照定义，“质量”就是被交付的产品符合生产商的规格和消费者的预期。

产品质量之所以重要，是因为它会影响重复购买。如果你的产品不够好，或许能通过营销方案促成第一笔买卖，但却不会再有第二笔。你的营销策划只能带来一群心怀不满的消费者。别忘了，每一个品牌都代表了一份承诺。打破承诺，品牌也就死了。

在评估产品质量时，也要研究竞争者和替代产品。通过一次盲测活动（请采用单个变量平行定位的方法），你将会知道自己的产品相对于其他同类产品的位置。如果事实证明，你有一样产品符合或者超过潜在消费者的预期，就说明你走上了正轨。但现在距离考虑营销投资还远着呢。

下一步是检查你的价值曲线和价格。如果价格太高（超过了价值预期），那么无论你在看上去很美的营销计划和传播计划中对人们说什么，都可能连一笔买卖也做不成。在价值分析的过程中，你要检查每一个变体的尺寸和定价，确保它们全都合理。举个例子，假如你有20%的SKU价格离谱，那么你的营销效果就会自动打八折，换句话说，你有

20%的营销投资会打水漂。

如果你的价格合理，那就意味着你已经跳过了第二关，但还谈不上为营销投资做好了准备。

下一个要考虑的领域是消费场景。人们能在适当的地方接触到你的产品或品牌吗？一个产品不但必须有地方陈列，还必须有正确的地方陈列，也就是潜在消费者期望找到这种产品的商店或售卖地点。它必须被摆放在正确的位置，有正确的SKU，有适当的表现形式和足够的库存数量。服务性品牌的产品也是如此。

就像定价一样，假如你有20%的分销渠道离谱，无论是形状、形式还是其他任何方面，你的营销投资效果都会打八折。

如果产品、价值曲线和消费场景全部安排妥当，那么你就可以开始考虑营销传播了，但是还没到拿钱投资的时候。

时刻记住一点，即使是消费者最喜爱的品牌，也不能保证一定有购买量。只有当整个组合的其余部分完美无缺的时候，交易才会发生。

只有在营销组合足够强大的时候才能考虑投资

如前所述，制作出拙劣的广告作品没什么错，这种事我都做了无数次，错的是为拙劣的广告作品投入资金。但问题在于，负责创作营销素材的人往往也是决定营销投资的人。

不要让这样的错误发生在你的企业里。

人们往往会爱上自己创作的故事，这是人类的天性。我们都认为自己的孩子是全世界最漂亮的。但在营销领域，你生出来的很可能是丑宝

宝，而且你必须做好接受这一事实的准备。我知道很难，但也正因如此，你才会得到回报：保持公正的客观性与批判性。

综观营销历史，仅仅因为做不到尊重而白白浪费的资金就有几万亿。千万不要成为他们中的一员。

如果广告作品确实拙劣，我们就要面对现实，承认它是拙劣的。再去弄些更好的来，但是不要为拙劣的东西投资。

我强烈建议你建立一种客观方法，用于在投资之前评估创意。你可以组建一个专家委员会，由他们就广告作品的不同要素提供定性、公正的反馈意见。你还可以组织一次基于消费者的严谨可靠、切实有效的定量测试。我知道这两种方法都不完美，但总好过让品牌总监主观臆断该为他创作的东西投多少钱。

关键是要针对竞争者策划一种优势营销组合。这个优势营销组合的构成要素不应该是主观的，而应该是可量化的。它涉及你产品或品牌的方方面面，并且会根据竞争者的动态对其进行测评。虽然你不必在每一个领域（产品、包装、分销、传播等）都享有优势，但总的来说，你必须为自己的顾客和潜在客户提供优于竞争对手的价值。若是能够设法做到这一点，那么接下来，你的营销投资就会产生积极的回报。

最后说一句，优势营销不是一个策略概念。我们不能在达到一种优势营销的状态后就任投资计划自生自灭。时移世易，你必须仔细观察市场动态，必须据此不断调整营销组合，让品牌保持在优势营销的状态。在调整营销组合期间，千万不要投资，一定要等到营销组合准备妥当的时候。

如果之前的关卡全部就绪，你也有了一种优势营销组合，那么就可以开始考虑以投资方式为品牌提供支持了。

但现在的问题是：投多少呢？

一次只投资一项活动，直到回报开始衰减

这个原则很简单。我们必须为每一项营销活动投入足够数量的资金。

我知道有些人可能在想：得了吧，这条建议完全没有可行性。我们怎么可能算清归属于每一项营销活动的销售额呢？

其实这是可以做到的。你只需要有足够的数据点来代表业务动态，再利用它们运行一个带有多个自变量的多元回归分析模型。再读读上文，将结果与你的财务数据做交叉对比，就大功告成啦！现在，你不但能知道投在品牌定价、分销渠道或电视广告上的每一美元可以带来多少回报，而且还能知道假如竞争对手降价，而你没有跟着降价，或是决定保持当前的媒体强度不变，将会造成多少损失。

然而，如果你没有数据，甚至没有数据来源，运行这样一个分析模型，还有一套方法或许能帮到你。

首先，创建一份投资地图，预估每个竞争对手的资源被分配到了哪些领域。有三点要求：一是尽可能做到数据精确；二是尽可能删除有所偏颇的信息；三是尽可能全面覆盖，包括为建立和支持分销渠道、价格折扣、店铺设计、样品、广告赞助、第三方媒体、数字传播、促销等投入各种资源。

其次，针对竞争性和替代性产品创建一份“优势地图”。我们真的是拥有一种更好的产品，还是说我们的优势在于理性概念？我们能通过感性信息取胜，还是要通过分销渠道和货架空间取胜？

再次，制订一份合理份额的投资计划。这个概念很简单，比如把全部营销预算的15%投入样品，40%投入电视广告，而剩下的45%投入数字广告。你可以按照类似的方法配置自己的资源。假设你的竞争对手与你的经济状况相似，你的营销投资就应该与你的市场份额（收入份额）成正比。也就是说，假如你的品牌拥有25%的市场份额，那么你的品类营销投资也应该能占到25%的比例。若非如此，你最好和上司谈一谈。

最后是你的行动计划。一定要把你的优势领域作为投资对象。假如你的产品优于竞争者，但广告不是，那么就把赌注押在样品而不是押在第三方媒体的身上。假如你的分销渠道不错，那么就在贸易支持上多做投入。

投资后要对结果进行研究分析，并据此重新调整投资。

虽然这套方法不能让你确定每个营销活动的回报在哪个点上开始衰减，但是通过在优势领域增加投入和在优势不明的领域将投入减少到最低，你的品牌应该能够一年比一年做得好，并且从理论上来说，也会逐渐获得更多的市场份额。

你可以将同样的投资策略用于你的品牌组合：将所有品牌的营销组合按照从强到弱的顺序排列优先级，并据此分配你的投资。一定要做到铁面无私。如果某个品牌没有强有力的营销组合，那就不要投资。

你可能认为这不过是“矮子里面选将军”的方法，但它确实有效。

有时候，你的优势会大到不需要在某个领域过度投资来获得份额。在巴西，可口可乐品牌的媒体投资排在第17位。确切地说，排名第一的广告主的广告投入是可口可乐的5倍。然而，可口可乐的广告知名度却一直占据着第一或第二的位置。我们不需要在广告方面过度投资来获得应有的地位。归根结底，再高额的媒体投资也比不上强大的信息要义。

创造经常性收入

> 如果你想要持续不断地供鱼，那么你就必须养鱼，而不是捕鱼。所以把钱投在捕鱼船队上并不是保值基础资产的好方法，因为它会使过度捕捞的问题恶化。
>
> ——莫里斯·斯特朗（1929–2015）
> 加拿大商人

下面这些内容包含了实现可持续发展的重要概念。经常性收入这一理念是有效营销计划必不可少的要素，但经常被忽视。

不是每一笔营销投资都能产生相同质量的收入。我们已经认识到，将增频战略用在相同的消费者身上无异于挖了一个长期陷阱，未来总有一天会损害企业的健康状况。除此以外，还有很多别的陷阱需要防范。

在所有行业（快速消费品、汽车、电子产品等）中最常见的一个陷阱就是为了实现暂时性的销量增加而降价。降价的方法又包含很多技巧，比如价格促销、折扣、优惠券、返利、买二赠一、免运费等。就一个根基稳固的知名品牌来说，暂时性降价只有在活动有效期内和竞争者没有任何反应的前提下才能增加收入（却要以单位利润率降低为代价）。你只能吸引到对你的品牌持有较低价值认知的那种消费者，许多人称他们为“价格搜求者”（price seeker）。问题在于除非你再次提供相似的优惠价格，否则他们就不会再购买你的产品。

以经常性收入为目标的投资往往比以非经常性收入为目标的投资更加昂贵，也更难贯彻执行。创造经常性收入的活动有以下几种形式：通过吸引新的消费者来扩大用户群，为现有购买者创造新的消费场合，提

高长期消费频率（也被称作忠诚度）。

人们往往会在开心的时候喝一杯可口可乐：想和男朋友去看场电影的时候，聚在一起开派对的时候，和孩子在主题公园畅玩一天的时候，用iPhone手机听自己最喜爱的音乐的时候。据我所知，很少有人会在不开心的时候喝一杯可口可乐。在合适的时间被享用的那些可口可乐会卖出下一杯、再下一杯、再下下一杯……它们就是能创造经常性收入的可口可乐。

相对来说，为以经常性收入为目的的活动制订营销计划或许更加昂贵，但这笔投资却相当值得。只要看到营销计划，就问一问你自己：这项活动能产生经常性收入吗？如果答案为“是”，就接着问：“这项活动带来的收入有多少是经常性的，在未来几个月还是几年内？”当我们对那些能够在不同程度上带来经常性收入的活动进行比较时，会发现它们带来的财务数据有天壤之别。

除非你团队里的人对经常性收入的概念有一个清晰的认识，否则他们在营销投资方面就不会做出正确的决策。

归根结底，在计算和评估基于完整收入（包括经常性收入）理念的营销决策时，营销总监有责任为团队成员灌输必要的行为准则。

让营销投入实现产业最大化

在别人贪婪的时候恐惧，在别人恐惧的时候贪婪。

——沃伦·巴菲特（1930年—）
美国商人、投资家和慈善家

有几种方法可以让营销投入的产出实现最大化。其中一些虽然显而易见，但是在为日常业务奔忙的过程中，我们往往会忘记它们或是将它们视作第二要务。下面举几个例子。

1. 精准营销（也被称作目标营销）。假如你投入的资金是为了与当前品类的坚定反对者建立一场对话，那就无异于在浪费资源，因为你不会从中得到任何回报。所以，一定要尽量为你的广告传播和信息传递提供正确的目标，要按性别、年龄、社会经济阶层等进行目标投资。只要你投入的资金是以潜在消费者为目标，那就意味着每一分钱都得到了合理的配置。如今社交媒体和程序化购买式媒体能够提供各种了不起的工具，让你得以大幅提高营销的精准程度，若换作几年前，这一切简直无法想象。在今后的几年里（凭借着大数据），你瞄准目标人群的能力还将呈现指数级增长。对这些技巧一定要熟练掌握，否则你的营销就会过时。你的营销目标越明确，也就越不会给人们造成不必要的侵扰，惹人厌烦。

2. 你的消费者变成倡导者，口碑是一种强有力的武器。你要为消费者提供各种不错的理由，让他们对你的品牌发表正面评论。消费者抱怨的时候要予以妥善回应。你要鼓励消费者在获得积极体验后写下好评，并把好评放到你的网页上。归根结底，当人们要尝试新事物的时候，朋友给出的建议总是最有力的。从营销的角度来

看，口碑有可能创造奇迹，但也有可能反向发挥作用——要让人们对一个品牌失去信任，最好的方法就是由曾经忠诚的消费者说明他们不再购买其产品的原因。

3. 诉诸免费营销。我们常常会轻视那些没有明码标价的营销活动的力量。现在许多营销总监的行为就像娇生惯养的富二代，他们有许多昂贵的玩具，玩了这个又玩那个，却不曾真正享受到多少乐趣。相比之下，其他人却已经懂得充分利用简单不贵的营销工具作为撬动销量的杠杆。

我曾受邀以营销为主题为一群企业家做报告。我讲到了传播应该如何触动人们的内心。我抛出了几个广告代理公司的名字，个个都是声名在外、技艺精湛、出品不凡；我甚至还展示了几部了不起的创意作品，皆出自身价不菲的导演之手。然而这样讲了一段时间之后，我发觉他们开始没什么听下去了，直到听众席上有个年轻人举起手来，礼貌地问道："在没有钱的情况下我要怎么做营销呢？"突然之间，我感觉每个人的注意力都被吸引了过来。我关了电脑，回答道："利用免费营销。"接下来，我开始讲解它的概念。

一分钱不花却效果显著的营销活动有很多。20世纪90年代末期，酷乐仕维他命水就是通过免费营销得到全面推广的。几年之后，这个品牌以40亿美元的价格被转让给可口可乐公司。

1.利用包装进行品牌传播。包装是与用户对话的主要工具，你可以把对用户来说既有可记忆点，又有关联性，还有吸引力的故事印在上面。

2.借助优秀的公关策略。酷乐仕会定期邀请名人品尝它的产品，比如通过给他们发送带有可爱包装的定制信件，拍下名人手持一瓶酷乐仕

的照片，再从中挑选出最好的登载在流行杂志、电视节目或社交网站上。在潮流先锋的眼里，酷乐仕是一个超酷的品牌，是有识之士的选择。

3.制造新闻。报纸、电台和电视节目一直都在寻找新闻，只要内容足够有趣，他们就会免费刊载和播送。通常情况下，制造新闻的成本要远远低于向第三方媒体支付的费用，因为营销方案就是制造新闻的绝佳方法。除此以外，制造免费新闻的清单上还可以包括社交活动、颁奖典礼和会议演讲等，不胜枚举。

4.将你的员工、供应商、客户和广告代理公司都考虑进来。一定要让他们熟悉你的产品，他们应该能够而且愿意以一种令人信服的方式对他人讲解你的产品，一定要让他们为自己售卖的东西和服务感到自豪。

5.最后就是点击付费广告方案。也就是说，只有在你的潜在顾客看到你的产品或网站）的情况下才需要向媒体付费。

---

1. 要留意逆风和顺风。在仲夏时节为皮手套投入营销资源大做广告，基本上是没有什么意义的。在某些场合下，“逆风”会损害营销回报，至少会使营销回报降到最低。这些逆风通常是对当前或未来消费者的购买决策存在消极影响的外部因素，其中有许多超出了我们的即时控制范畴。如果某个大客户决定选择你的竞争对手，导致你的产品分销量下滑，那么现在或许就不是投资传播活动的最佳时机。假如你卖的是巴拿马草帽，而路易·威登已经决定把巴拿马草帽作为明年夏季新款的必需品，那么现在或许就是增加营销投资的正确时机。这些都是极端案例。具体到实践中，你要仔细并不断聆听市场动态，这是就营销投资应该最大化还是最小化做出正确抉择的必要条件。久而久之，你就会借此实现营销回报的最大化。

2. 诉诸新鲜度营销。快速而机智地对事件或新闻做出反应是性

价比超高的一种方法。人们喜欢看到和分享一个品牌对社会事件的看法。只要你的广告创意内容不错，意义深远，自然就会得到广泛传播，最后产生的回报将超出你的原始投资。虽然在制作方面根本不必花费太多，但是广告创意必须及时，审批过程必须即时，用于制作和媒体的资金必须即时到位。其实新鲜度营销的出众案例比比皆是。当西班牙足球队在世界杯四分之一决赛中失利的时候，我们第二天就发了一张男人哭泣的照片，下面配文道：不是为一个女人哭，而是为十一个男人哭。当温莎公爵的第二个孩子出生的时候，我们发布了一张可口可乐全家福的照片，其中包括可口可乐、健怡可口可乐、零度可口可乐和新近推出的生命可口可乐（Coca-Cola Life），它们每个都有一顶小王冠作为杯子，配文写道：“恭喜王室，我们也喜欢四口之家。”iPhone 6上市几天之后，人们对它放在裤子后兜会折弯一事议论纷纷，我们趁机发布了一张可口可乐经典玻璃瓶的照片，并配上如下文字：我们也欣赏弧线。

第五章
布局未来营销

内容为王：侵扰模式退出历史舞台

未来已来，只是分布不均而已。

——威廉·吉布森（1948年出生）
美籍加拿大作家

几乎没有哪一行的变化会像营销这样迅速和剧烈。其实基本原则没变，还是让人们爱上你的品牌和产品，只是具体做法或手段在相当短的时间内发生了永久性的转变，而且之后这些手段还会继续飞速演变。

在阅读这一节的时候，你应该牢记三个要点。其一，这种事不是第一次发生。多年以前，无论是广播电台还是电视的问世都曾带来三样变革。其二，机会巨大。即刻远离那些认为消费者现在“难以捉摸”、营销已近穷途末路的人。如今，让你的品牌卓尔不群的机会多得超过了以往任何时期，只要你知道应该如何操作。其三，接受变化，引领变化。无论今天还是明天，若想拿出有效的营销策划，别无选择，只能学习变化，预见趋势，并使其为营销所用。

我已经讲过有哪些关键事物正在发生变化——大部分属于媒体环境，也讲过它们对有效营销的意义。下面要讲的是几种一般性现象，在我看来，它们会在今后几年进一步改变营销。尽管它们可能不会全部实现，也可能需要若干年才会发生，但如果你理解和吸纳了这些变化，并就此采取行动，就能让你的营销具备竞争优势。

这会是一次巨大的变化，毕竟现在营销行业绝大多数的资金往来都是基于侵扰模式。当初这一设想的现实基础是人们愿意忍受拙劣的内容（广告侵扰）来换取精彩的内容（赛事、连续剧、电影、新闻等）。然

而随着人们逐渐掌握内容消费的控制权，开始能够自主决定看什么、何时看和如何看，侵扰模式也将失去它的效力。人们不会再忍受拙劣的内容，要么通过付费来获取免侵扰的内容，比如Netflix（网飞）、iTunes（苹果数字媒体播放应用程序）等，要么弄个软件来达到同样的目的，要么就干脆换台。这种事情已有苗头，例如全球最大的媒体公司谷歌就已经引入“跳过”按钮，承认了消费者拥有至高无上的权力，可以看他们想看的东西。

未来，人们将会面对差不多几百万个频道，搜索引擎将会成为必不可少的工具，帮助人们准确获取要听或要看的内容。其实到了那个时候，我们将会经常看到品牌用自己的频道播放自己的专有内容，这将成为一种司空见惯的现象。看看红牛的做法或YouTube上已有的类似频道，就可见一斑。这种变化的后果不可小觑。

1.营销必须有意思，人们才会搜。如果你制作的内容不够好，人们不爱看，那么你的营销熬不过明天就会死。再多的媒体投资也不足以让消费者看他们不想看的东西。

2.营销资金将偏离媒体，偏向制作。过去，许多营销部门的效益都是用有效成本（媒体费用）对无效成本（制作费用和广告代理公司费用）的比值来衡量的，这个比值越高越好。谢天谢地，这种（白痴）理念很快就要随风飘逝了。优秀的营销人员会投入大量资源去创作符合品牌目的的给力内容，这样的内容由于为人们所喜闻乐见，所以不必再依赖侵扰模式。不过，这样的变化不会一夜之间发生，毕竟还有庞大的行业利益集团希望保持旧模式的活力。

3.正如在上文中所讲到的，传统的赞助式广告将会发生改变，广告主要么会成为赞助式广告的所有者（或单打独斗，或联合作业），要么会要求从节目中获益更多。到时候人们会经常看到食品制造商制作出品质非凡的烹饪系列节目，时装公司有自己的顶级音乐会，运动服装企业收购顶级运动赛事和俱乐部，这些现象将变得屡见不鲜。

不需要理由和借口，也不必用调研来验证营销效果及其因果效应，因为反馈——无论是积极的还是消极的——会即时发生。优质营销在人群中的传播成本与拙劣营销相比简直就是九牛一毛。换句话说，谁是优秀的营销总监，谁不是优秀的营销总监（如果你是后者，那么趁早去找另一份工作），将会是明摆的事儿。

增长黑客：技术与数据的融合

这里的意思是调研将会更加便宜、更加快速和更加可靠。从制作广告、播送广告，再到实时分析消费者对广告的反应，所有这些成本会比过去那种预试、调试和播送的费用更低。凭借即时反馈技术进行现实研究分析也将成为整场竞技的核心，广告创意、产品创新、设计等都是如此。换句话说，预先调研将逐渐演变为事后调研，并且可以一边调研，一边调试。行为分析技巧的应用效果将大大超过所谓的调研，从此我们要问的是，如果我们这样做或者那样做的话，消费者会有什么样的购买行为，而不是向消费者征询意见。总之，调研将从后端技巧向更为前端的技巧和实时决策工具偏移。

未来，基本上每个人无论身处何时何地，都能即时获取所有的产品及其全部信息。我知道这种说法可能听起来不着边际，但其实已有苗头。它包含了多层意义：一是优质营销必须有强大的调研工具提供支持，还必须能够引发即时以及重复的购买行为；二是优质营销将会更迅捷，也更贴近消费者；三是形象驱动式营销将力不从心。

昨天，你还可以在竞争中凭借靠谱的推测和像样的媒体代理公司接触到你的消费者；明天，这种做法就行不通了。数据存取的必要之处在于能够让你：接触你的目标消费者而不至于惹恼对你的产品或报价不感兴趣的人；将通用收视点的成本降到低于竞争对手的水平。程序化将成为营销策略必不可少的一个组成部分。你的数据越棒，你的营销策划也就越棒。

创收型营销：从花钱到赚钱

在我的心目中，这是未来将至的最大变化，没有之一，而且它会产生戏剧性的影响。昨天，营销还是一项费用支出，因为你需要资金来制作营销素材，再广而告之并调研实施结果；明天，这一切都将改变，营销会成为资产负债表上的一项投资。你围绕自己的品牌制作的素材和打造的服务将会有人欣然付费。这些素材和服务将发挥双重作用：一是提升你的品牌形象；二是创造收入，实现投资回报。你的营销计划的核心内容将不再是费用支出的优先次序，而是投资、现金流和回报，它们也不再是年度计划，而是多年计划。战略联盟将取代广告赞助，付费体验营销将取代样品，公司自己的频道和场地将压倒付费媒体，营销部门经理要么成为商务经理，要么被淘汰。

有那么几家公司的DNA里已经带有创收型营销的理念，其中迪士尼就是最好的例子。你带着孩子去了迪士尼乐园，为门票、酒店和食物付费，其间你的孩子爱上了小飞侠、灰姑娘、印第安公主等人物角色，于是在出口处，你还要为纪念品付费。没过几个月，你带孩子去看了一场迪士尼电影，为电影票付费，其间你的孩子爱上了冰雪女王艾莎，于是你又要为电影的音乐原声带付费，可能还要为一些授权产品（一件T恤衫或是一个杯子）付费。当你的孩子看迪士尼频道的时候，迪士尼公司会向他们的广告主收取费用，并且通过售卖迪士尼产品（包括迪士尼即将上映的大片）赚取收入。只要你路过牛津街，就肯定会光顾迪士尼的店铺并为孩子购买一些礼物。迪士尼本来可以像大多数电影制片人那样选择一种更为传统的营销方式，但他们却选择了一种不同的模式，把营销做到了消费者愿意为其付费的水平。

你或许认为迪士尼是个极端案例，其实不然，采取这种做法的公司

有很多，而且科学技术的进步还在加速这个进程。之前我已经讲过红牛的案例，红牛所做的其实就是把付费媒体晾在了一旁，转而选择创收型营销模式，结果把行业其他竞争对手都甩在了几光年以外的地方。

耐克已经在世界各地的主要城市开放了耐克小镇，也就是付费体验的旗舰店，那里有量身定制的运动鞋或个性化的高尔夫球杆——经过专业人士的全面分析，能够适应客户特有的挥杆模式。

你可以参观一下喜力啤酒、健力士黑啤、嘉士伯啤酒分别位于荷兰、爱尔兰和哥本哈根的工厂。这些都是创收型营销的案例，把工厂作为展示品牌真实性的殿堂，结果吸引了数百万人为体验欣然付费。

在拉丁美洲，有200多万个家庭拥有售卖小食品和饮品的小店，每一个都是其所在社区整体结构中不可分割的一部分。可口可乐冒出了帮助这些店主推销商品的天才想法，于是自费购买了冰柜、货架、销售网点宣传材料、广告牌等各种东西，让这些小店摇身一变，成了可口可乐的实体店。就这样，可口可乐以每个店铺几百美元的成本，为自己创建了一大批的不动产，使其成为数十亿人每天互动、体验和购物的地方。假设换成专卖店形式，投资金额要高出数倍。这就是创收型营销的极致。

我不得不承认，只用几句话就将本书的内容概括出来实非易事。跟分析相比，综合的要求往往更高，但是由于可以借此总结出一套清晰的想法和理念，所以值得付出一番努力。希望你能够牢记这些要点，将其活用于应对营销问题的解决方案。

1.营销只是一种手段，它要实现的是更大的目标。营销之所以存在，是因为它有助于实现企业的目标。营销就是要让你比竞争对手更经常性地将更多的东西，以更高的价格卖给更多的人。具体的做法是让人们爱上我们的产品，先创造价值，然后再获取价值。

2.爱上品牌和人与人之间彼此相爱的原理是一模一样的。优秀的传播要与大脑的感性区域对话。别忘了，人们愿意为情感支付额外的费用。明确你的品牌代表什么以及你想与谁对话是必不可少的步骤。不要让你的品牌老化，一定要让你的纳新速度快过竞争对手。在对话之前要仔细聆听。与人们保持理智的对话，确保你的品牌有一个清晰的观点。在传播中要避免随机性。

3.灵活利用媒体和数据。今天的选择比以往任何一个时候都要多得多，因此机遇也多得多。今天，付费媒体还是一块大蛋糕，但是明天，你自己的媒体渠道和你打造社交网络的能力会变得更为重要。要懂得利用程序化打造竞争优势。未雨绸缪，高瞻远瞩，有备无患。

4.注意细节。消费者会注意细节。优秀设计对优质营销来说十分重要，非凡设计对非凡营销来说必不可少。设计不仅关乎形状和功能，还包括音乐、气味和构造。设计决定了你的品牌的整体面貌。

5.承担风险，勇往直前。人们会爱上那些敢作敢为的人。不要把创新当作其他部门的任务。创新是你更新品牌承诺的方式。不过，你还是要时刻留意品牌的本质及其代表的意义。永远不要损害那种一致性，对爱最具侵蚀作用的莫过于随机行为。

6.善于利用调研。要了解调研的原则，正确地提出问题，理智地分析答案。不要满足于停留在表面，否则你的营销终会流于肤浅。在得出一个结论之前，多问自己“为什么”。要由表及里地观察人。投入一些时间，测评营销活动的效果。多做有用功，对无用功坚决说不。

7.一定要不断调整你的价格，使之与品牌的价值认知相符。记住，价值是人们愿意为你的品牌支付的费用，而价格是你要求的费用。只创造价值而不获取价值完全是对资源和精力的浪费。

8.以能够创造经常性收入的活动为目标。不要选择昙花一现式的宣

传素材和活动，否则你很可能要在第二年从头来过。这样不仅让人苦不堪言，也不利于建立稳固的用户群。

9.要成为营销工厂的领导者，不要成为裁缝铺的管理者。要有组织性，并确保组织里每个涉足营销的人都角色清晰，责任明确。要重新设计你的营销流程，使其可信、快速和高效。永远不要让你的组织被未来打个措手不及。营销需要预见性。一定要储备足量、可靠的营销素材。还要记住，你的团队并不受限于部门组织架构，而是可以超越其上，将外部资源也囊括进来。

10.高效的营销策划需要付出理性的努力。全世界所有营销总监的主要工作都不外乎以下内容：寻求具有优势的品牌组合；在完成上一步后，立即着手，争取可供投入的资源，创造价值和获取价值。也就是用投入营销活动的资金创造出稳定的回报，这点请牢记。

最后再说一句，营销投资要放到最后，在它之前还有一长串的内容，比如产品质量、销售支持、分销渠道、VI和设计等。若是反其道而行之，会赔了夫人又折兵。

有些人之所以被营销所吸引，是因为感觉它有光彩，或者有乐趣，但这都不是正当的理由，这样的人其实应该另谋高就。从事营销工作不是为了耍聪明，抖机灵，但凡有这种想法的管理者，都是本末倒置。他们为了争取到营销投入所需的资金，把报告做得唯美，讲得天花乱坠，一旦资金到手，就开始一边摸着石头过河，一边尝试修补营销组合的其余部分。你要在组织中把这些人都找出来，并尽快清除出去。若是他们最终为你的竞争对手工作，而且对方与你势均力敌，那对你的企业来说就是最好的结局。这些人是企业价值受损的关键因素，甚至有些人对自己造成的损失一无所知。

营销总监的工作有时有趣，有时也无趣。不过一旦你掌握了个中要诀，它就是我能想到的最有益的工作之一。第一，它能让股东持有的股

份大幅增值。第二，它能建立起消费者资产，让你的品牌在动荡时期和危机时期仍能稳步前行。第三，它能让企业氛围更加宽容，从而鼓励人们做出更大胆的决策和承担更高的风险。

毫无疑问，营销将成为一门更加精确的科学。我们将能更加精准地预测行为，计划和方案也将更为高效。除此以外，营销还将变得更为复杂精妙。随着营销的日益完善、日益摆脱对侵扰模式的依赖，它将拥有创造收入的能力。

不过，让人们爱上品牌这一原则始终不变。

组织基因：从产品品牌化到公司品牌化

营销的未来将从产品品牌化转向公司品牌化。今天，人们会为与自己建立了情感联结的品牌支付额外费用；明天，人们就会从践行自己价值观的公司购买产品。这样一来，我们的资源投入方式和营销决策方式都将发生巨大变化。人们会问：这个产品或品牌是哪家公司生产的？它们的价值观是什么？它们从事哪些社会福利活动？它们有社会责任感吗？另外，我们搭建品牌组合的方式以及品牌组合与母公司的联系也会受到影响。今天，没有人知道联合利华旗下有个名为Domestos的品牌在印度有一个提供抽水马桶的完美计划，也没有人知道宝洁旗下有个名为护舒宝的品牌在帮助下层社会的年轻女性。

后记

通过营销，我们拥有了传播感情和情感的能力。我们能够建立起一场有关价值观的对话，清楚地表达我们对人生的看法。营销是一部拨通人类大脑和内心的电话。

我对爱沙尼亚人说，他们取得了政治上的独立，所以应该为自己的成就感到自豪；我对北欧人民说：思想的自由比稳定的工作更加重要；我对墨西哥人说：每一项重大的挑战都包含一笔巨大的回报，每一次失误都意味着一个站起来的机会，我提醒他们，遇到困难的时候，我们应该微笑，永远不要失去对未来的信念；我对世界人民说，我们应该永远看到杯子里的水还有一半。

通过营销，我们可以让世界变得更加美好。

我不知道假如当初听从了父亲的建议，在西班牙北部安心当一名律师，我的人生会是什么样子。我唯一能告诉你的是，我从不曾为当初的决定而后悔。

最后，我要谢谢你们……

首先，要感谢我的妻子玛姬。毫无疑问，我有生以来最美好的经历就是与她相爱（不过我不确定她是不是也有同感）。她聪明又漂亮，有

魅力也有内涵。她知道自己想要什么，而且她想要的东西总是既合情，又合理。她有实现目标的动力和勇气。无论做什么，她都那么得心应手。我们结婚之后，已经相伴旅居过8个不同的国家。

如果没有她，我不可能学到我现在学到的一切，也绝对不可能写出这本书。

其次，要感谢这些年来与我共事过的所有管理者，包括哈维尔·贝尼托、克里斯·德·拉·蓬特、保罗·波尔曼、爱德华多·巴埃萨、尼克斯·索福克勒斯、帕里斯·卡凡塔里斯、马可仕·德·昆托、马克·马蒂厄、乔·特里波迪、乔斯·奥克塔维奥·雷耶斯、布瑞恩·史密斯和詹姆士·昆西。从他们中的大多数人身上，我学到了生活中和职场上要做什么事，而从他们中的某些人身上——他们知道我指的是谁——则学到了生活中和职场上不要做什么事。

对他们所有人，我都充满了感激之情。

再次，要感谢我在广告代理公司的商业伙伴。感谢他们的创造性天赋，他们的想法，他们的合作与支持。感谢他们患难与共，感谢他们畅所欲言，也感谢他们不妥协的态度。他们包括马丁·梅尔卡多、古斯塔沃·马丁内斯、霍拉西奥·热格莱特、杨名皓、马丁·索雷尔、费利克斯·维森特、格雷戈里奥·科罗坎诺、塞巴斯蒂安·威利姆、安迪·福格威尔、安塞尔莫·拉莫斯、马克西米利亚诺·安塞尔莫、加斯顿·比吉奥、哈维尔·曼塔斯蒂、莱安德罗·拉波索、古斯塔沃·塔雷托、斯特凡诺·祖尼诺、史蒂芬·沃格尔。莫尼卡·莫罗，安德里亚·斯泰拉奇，米格尔·维兹卡诺，卡洛斯·巴亚拉，帕布罗·沃克，伊基·迪兹，佩德罗·皮纳，泰勒·雷姆森和普乔·门塔斯蒂。

最后，要感谢这些年来与我携手的所有团队成员和公司同事——要提到的人太多太多，无论漏掉哪一个名字，都有失公允。我感谢他们的智慧、热情和奉献。感谢他们的建议，他们的信任。感谢他们的指引、

耐心，和最重要的友情。